

وزارة التربية والتعليم
الإدارة العامة للتعليم الزراعى
قطاع الكتب

إدارة مشروعات زراعية صغيرة

للصف الثالث بالمدارس الثانوية الزراعية

نظام السنوات الثلاث



طبعة عام ٢٠١٠ - ٢٠١١م



وزارة التربية والتعليم
الإدارة العامة للتعليم الزراعى
إدارة المناهج والكتب

إدارة مشروعات زراعية صغيرة
للصف الثالث بالمدارس الثانوية الزراعية
نظام السنوات الثلاث



إعداد ومراجعة

دكتور/ ياسر عبد الحميد دياب
كلية الزراعة - جامعةأسيوط

مهندسة/ صفية محمود مرسى
الإدارة العامة للتعليم الزراعى

أستاذ دكتور/ محمد عبد الوهاب أبو نحول
كلية الزراعة - جامعة أسيوط

٢٠١٠-٢٠١١

مقدمة

يعتبر القطاع الزراعى أحد الركائز الرئيسية للتنمية الاقتصادية المصرية، حيث يلعب دوراً هاماً ورئيسياً فى إمداد السكان للاحتياجات الغذائية والكسائية، ومجالاً هاماً لتوفير فرص العمل خاصة وأنه يستوعب نسبة كبيرة من الأيدى العاملة المصرية. وبناء على ذلك شجعت الدولة إقامة المشروعات الزراعية الصغيرة وقدمت لها كافة وسائل الدعم بهدف توفير فرص العمل أمام شباب الخريجين من ناحية وتحقيق دخل مناسب لهم من ناحية أخرى، ومن ثم فان هذا الكتاب يهتم بتعريف الطلاب بمدى أهمية اقامة المشروعات الزراعية الصغيرة، وتعليمهم المبادئ الاساسية لكيفية اعداد دراسة جدواها الاقتصادية منذ مرحلة التفكير فى المشروع، مرورا بالمراحل المختلفة الى ان يخرج المشروع الى حيز التنفيذ على أرض الواقع، باعتبارها بارقة امل فى ايجاد فرصة عمل متميزة للشباب، بالاضافة إلى إكسابهم العديد من المهارات التى من أهمها القدرة على التحليل الاقتصادى للعديد من الظواهر الاقتصادية الزراعية واستخدام معايير الكفاءة والجودة للحكم على نجاح تلك المشروعات هذا فضلاً عن إكسابهم القدرة على اتخاذ القرار وتحمل المخاطر مما يؤدى إلى إعداد خريجين مؤهلين وقادرين على المنافسة فى سوق العمل الزراعي.

وأخيراً فإننا نأمل أن يساهم هذا الكتاب بمحتوياته فى مساعدة القائمين على أمر التعليم الفنى بصفة عامة، والتعليم الزراعى بصفة خاصة على تحقيق رسالتهم فى تطوير وتنمية قدرات خريجى المدارس الثانوى الزراعى فى مصر.

والله ولى التوفيق...

المؤلفان



مـــدخل إلـــى

إدارة المشروعـــات الصغـــيرة

أهداف تدريس مادة إدارة المشروعات الزراعية الصغيرة

للصف الثالث

بالمدارس الثانوية الفنية الزراعية

فى ظل ظاهرة البطالة العالمية وقلة فرص العمل المتاحة فى القطاع الحكومى فإن الدولة تشجع الشباب على إنشاء وإدارة مشروعات صغيرة دونما انتظار لفرصة التعيين فى الوظائف الحكومية.

ولذا فإن لتطوير مادة (إدارة المشروعات الزراعية الصغيرة) مبررات عديدة نذكر منها:

١- تشجيع الخريجين على مزاولة العمل الحر وإدارة مشروع صغير ناجح.
٢- التعريف بأهمية المشروعات الصغيرة ودورها فى إحداث التنمية والتقدم.
٣- إرساء القواعد والأسس التى تقوم على أساسها المشروعات الناجحة.
٤- إتاحة فرصة التدريب العملى على التخطيط لإنشاء مشروع صغير ابتداء من إعداد دراسة الجدوى وانتهاء بتقييم المشروع.
٥- إكساب الخريجين مهارات التحليل الاقتصادى واستخدام مؤشرات الكفاءة والجودة.
٦- إكساب الدارسين مهارات استخدام الحاسب الآلي في تحليل بيانات إدارة المشروع، فضلاً عن مهارات التعامل مع الإنترنت للتعرف علي خبرات وتجارب الآخرين وتبادل المعلومات.
٧- استيعاب الخريجين لدورة حياة المشروع منذ نشأته،ثم إدارته،ثم تقييمه وتطويره والتحديات الواجب إدراكها والتعامل معها والاستفادة منها في عالم الأعمال.

الأهداف العامة لمادة إدارة المشروعات الزراعية الصغيرة

للصف الثالث

بالمدارس الثانوية الفنية الزراعية

١- إلمام الدارسين بالمعارف والنظريات العلمية فى مجال إدارة المشروعات والتى تمكنهم من إدارة مشروعاتهم الخاصة وتحسين مستويات الأداء.

٢- تنمية المهارات الفنية والإدارية لدى الدارسين فى مجال المشروعات الصغيرة وذلك بغية إعداد خريجين قادرين على المنافسة فى سوق العمل وتشجيع الاستثمار فى مثل هذه المشروعات.

٣- تنمية وصقل خبرات الدارسين العلمية فى مجال دراسات الجدوى وتقييم المشروعات، بما يضمن تحقيق ربحيتها.

٤- تنمية مهارات التحليل الاقتصادى واستخدام مؤشرات الكفاءة والجودة.

٥- تنمية مهارات الدارسين في استخدام الحاسب الآلي في تحليل بيانات إدارة المشروع، فضلاً عن مهارات التعامل مع الإنترنت للتعرف علي خبرات وتجارب الآخرين وتبادل المعلومات والمنافع.

أهداف الوحدة : بعد دراسة هذه الوحدة سوف يكون الطالب قادرا علي أن

- يذكر تعريفا للمشروع والعناصر التى يتكون منها.
- يدرك أهمية المشروعات الصغيرة فى عملية التنمية الاقتصادية.
- يحدد المشكلات والمعوقات التى تؤدى الى عدم نجاح المشروعات الصغيرة وكيفية التغلب عليها.

الوحدة الأولى: مدخل إلى إدارة المشروعات الصغيرة:

المحتوي :

- مرحلة التفكير في إنشاء مشروع صغير.
- تصنيف الأنشطة المشروعات.
- خصائص ومزايا المشروعات الصغيرة.
- تعريف المشروعات الصغيرة.
- أهمية المشروعات الصغيرة للاقتصاد القومي.
- المجالات المتاحة أمام المشروعات الصغيرة.
- الجهات المدعمة للمشروعات الصغيرة.
- الصعوبات والمشكلات المعوقة للمشروعات الصغيرة.
- العوامل المؤدية لنجاح أو فشل المشروعات الصغيرة.

الوحدة الأولى

مدخل إلى إدارة المشروعات الصغيرة

مقدمة :

يرى كثير من الاقتصاديين أن تطوير المشاريع الصغيرة وتشجيع إقامتها ، وكذلك المشاريع المتوسطة من أهم روافد عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول بشكل عام، والدول النامية بشكل خاص، وذلك باعتبارها منطلقاً أساسياً لزيادة الطاقة الإنتاجية من ناحية، والمساهمة في معالجة مشكلتي الفقر والبطالة من ناحية أخرى. ولذلك أولت دول كثيرة هذه المشاريع اهتماماً متزايداً، وقدمت لها العون والمساعدة بمختلف السبل ووفقاً للإمكانيات المتاحة. هذا و تشكل المنشآت الصغيرة جزءاً كبيراً من الاقتصاد القومي لغالبية الدول، حيث بلغت على سبيل المثال نسبة ٩٦٪ من المنشآت الاقتصادية في جمهورية مصر العربية ، ونسبة ٩٠٪ في السوق السعودي، ونسبة ٩٧٪ في الهند، ونسبة ٩٠٪ في أمريكا، وما بين ٨٥ – ٩٠٪ في أوروبا، ونسبة ٧١٪ في اليابان.

وسوف تتناول هذه الوحدة استعراض العناصر التالية:

- تعريف المشروعات الصغيرة.
- تصنيف المشروعات.
- خصائص ومزايا المشروعات الصغيرة.
- أهمية المشروعات الصغيرة للاقتصاد القومي.
- مرحلة التفكير في إنشاء مشروع صغير.
- المجالات المتاحة أمام المشروعات الصغيرة.
- الجهات المدعمة للمشروعات الصغيرة.
- الصعوبات والمشكلات المعوقة للمشروعات الصغيرة.
- العوامل المؤدية لنجاح أو فشل المشروعات الصغيرة..

أولاً : تعريف المشروعات الصغيرة :

يعد مصطلح المشروعات الصغيرة مصطلح واسع انتشر استخدامه مؤخرا ، ويشمل هذا المصطلح الأنشطة التى تتراوح بين من يعمل لحسابه الخاص أو فى منشأة صغيرة تستخدم عدد معين من العمال ولا يقتصر هذا المصطلح على منشآت القطاع الخاص وملاكها وأصحاب الأعمال والمستخدمين ولكنه يشمل كذلك التعاونيات ومجموعات الإنتاج الأسرية أو المنزلية.

ولقد بات في حكم المؤكد أنه لا يمكن التوصل إلى تعريف محدد وموحد للمشروعات الصغيرة والمتوسطة. هذا بالإضافة إلى أن كلمة "صغيرة" و"متوسطة" هي كلمات لها مفاهيم نسبية تختلف من دولة إلى أخرى ومن قطاع لآخر حتى في داخل الدولة الواحدة.

وبصفة عامة يمكن تعريف المشروعات الصغيرة بأنها : منشآت شابة ناشئة صغيرة نسبياً ، تعتمد على المهارة والحرفية وعلى الموارد المحلية في أنشطتها ، وتهدف إلى تحقيق الربحية والنمو والتطور ، لتساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

تعريف المشروعات الصغيرة فى مصر : ظلت المشروعات الصغيرة فى مصر تعانى من عدم وجود تعريف واضح ومحدد لها نظرا لاختلاف النظرة إليها لدى كل من أجهزة التخطيط والتنفيذ والإحصاء والتمويل .وبصدور القانون رقم ١٤١ لسنة ٢٠٠٤ والمسمى بقانون تنمية المنشآت الصغيرة ، توفر الإطار القانونى المنظم لتلك المشروعات. وقد عرف القانون المشار إليه المنشآت الصغيرة بأنها : "**كل شركة أو منشأة فردية تمارس نشاطا اقتصاديا إنتاجيا أو خدميا أو تجاريا لا يقل رأسمالها المدفوع عن خمسين ألف جنيه ولا يجاوز مليون جنيه ولا يزيد عدد العاملين فيها عن خمسين عاملاً**".

وفيما يتعلق بالمنشآت المتناهية الصغر فقد عرفها القانون بأنها : "**كل شركة أو منشأة فردية تمارس نشاطا اقتصاديا إنتاجيا أو خدميا أو تجاريا ويقل رأسمالها المدفوع عن خمسين ألف جنيه**".

ويلاحظ من التعريف السابق أن المشرع المصرى قد استخدم معيارى العمالة ورأس المال فى تعريف المشروعات الصغيرة.

ثانياً : تصنيف المشروعات الصغيرة :

يمكن تصنيف وحدات المنشآت الصغيرة فى ثلاث فئات:

أ- أنشطة كسب القوت أو العمل لحساب النفس :

وهى أنشطة يقوم بها أكثر الناس فقرا ليحصلوا على أقواتهم فى غياب الحماية بمظلة الضمان الاجتماعي، ومعظم هؤلاء الناس يفتقرون الى المهارات الأساسية والخبرة والموارد المالية وإمكانية الوصول إلى الأسواق ..الخ .ولا يكادون يجدون فرصة لعمل مشروع يمثل مساهمة أكبر من مجرد الحصول على القوت .وهذه الأنشطة غير رسمية(أى غير مسجلة) وغير مرخص بها قانونا كعمل تجارى.

ب- المشروعات الحرفية أو الحرفيين :

عرف بعضهم الحرفة اليدوية بأنها تلك التى لا تشمل إلا على الحرفى أو المالك نفسه ونادرا ما يزيد عدد العاملين فى مثل هذه المنشآت عن ١٠ عمال يقومون عادة بأنشطة حرفية، وتشمل هذه الفئة الصناعات المنزلية التى تدر دخلا دون أن يكون لها مقر معين، ومعظم أصحابها من النساء ولا يمتلك الحرفيون أصولا تذكر لأنهم يعملون بأدوات بسيطة بدلا من الماكينات .ويلاحظ أن عدد هؤلاء الحرفيون كبير جدا فى الدول النامية وبعضهم يسجل أنشطته ولكن الغالبية غير مسجلة.

ج- المنشآت الصغيرة :

يمكن القول بأن المشروعات الصغيرة هى تلك الأنشطة الخاصة الفردية أو العائلية التى تستهدف الربحية الاقتصادية وزيادة الدخل وتوفير فرص عمل، من خلال إنتاج تشكيلة من السلع والخدمات .وتعتمد بدرجة أكبر على العمالة الماهرة وغير الماهرة المحلية والتكنولوجيا والخامات المحلية ،وتركز على القوة الدافعة للقطاع الخاص والأسر والأفراد والمبادرات الذاتية وتحتاج عادة إلى دعم ومعونة مجتمعة فى المجالات الإدارية والتمويلية والفنية التى لا تمتلكها مثل التسويق والمحاسبة والتكاليف والجودة والتمويل والإنتاجية والتدريب والتكنولوجيا والمعلوماتية والاستشارات القانونية والبحوث والتطوير.

ثالثاً : خصائص ومزايا المشروعات الصغيرة :

إن لهذه المشروعات دورا لا يستهان به في بناء الاقتصاد الوطني، وتظهر أهميتها من خلال استغلال الطاقات والإمكانيات وتطوير الخبرات والمهارات كونها تعتبر أحد أهم روافد العملية التنموية. وعلى الرغم من الجدل القائم حول قدم أو حداثة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، فقد تبين أن هذه المشروعات قديمة لأنها كانت النواة والبداية لحركة التصنيع والتنمية منذ انتهاء الحرب العالمية الثانية. وهي كذلك جديدة من حيث استحواذها على الاهتمام الأكبر من جانب المهتمين بالقضايا الاقتصادية والاجتماعية والتنموية، وعلى الرغم من هذا التباين في ترتيب الأولوية التي تتمتع بها المشروعات الصغيرة والمتوسطة، إلا أنها تستحوذ على خصائص معينة تميزها عن غيرها من المشروعات، وهي كما يلي:

١. مالك المنشأة هو مديرها، إذ يتولى العمليات الإدارية والفنية، وهذه الصفة غالبة على هذه المشروعات كونها ذات طابع أسري في أغلب الأحيان.

٢. انخفاض الحجم المطلق لرأس المال اللازم لإنشاء المشروعات الصغيرة وذلك في ظل تدني حجم المدخرات لهؤلاء المستثمرين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

٣. الاعتماد على الموارد المحلية الأولية، مما يساهم في خفض الكلفة الإنتاجية وبالتالي يؤدي إلى انخفاض مستويات معامل رأس المال/العمل.

٤. ملائمة أنماط الملكية من حيث حجم رأس المال وملاءمته لأصحاب هذه المشروعات، حيث أن تدني رأس المال يزيد من إقبال من يتصفون بتدني مدخراتهم على مثل هذه المشروعات نظراً لانخفاض كلفتها مقارنة مع المشروعات الكبيرة.

٥. تدني قدراتها الذاتية على التطور والتوسع نظراً لإهمال جوانب البحث والتطوير وعدم الاقتناع بأهميتها وضرورتها.

٦. الارتقاء بمستويات الادخار والاستثمار على اعتبار أنها مصدراً جيداً للادخار الخاص وتعبئة رؤوس الأموال.

٧. المرونة والمقدرة على الانتشار نظراً لقدرتها على التكيف مع مختلف الظروف من جانب مما يؤدي إلى تحقيق التوازن في العملية التنموية.

٨. صناعات مكملة للصناعات والمشروعات الكبيرة وكذلك مغذية لها.

٩. صعوبة العمليات التسويقية والتوزيعية، نظراً لارتفاع كلفة هذه العمليات، وعدم قدرتها على تحمل مثل هذه التكاليف.

١٠. الافتقار إلى هيكل إداري، كونها تدار من قبل شخص واحد مسؤول إدارياً ومالياً وفنياً.

١١. تكلفة خلق فرص العمل فيها متدنية مقارنة بتكلفتها في المشروعات الكبيرة.

رابعاً: أهمية المشروعات الصغير للاقتصاد القومي:

لقد تناول العديد من المهتمين بالمشروعات الصغيرة إيضاح أهمية المنشآت الصغيرة والدور الهام الذي تلعبه في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتتضح أهمية تلك المشروعات فيما يلي:

أ. قدرة المشروعات الصغيرة على توفير فرص العمل والمساهمة في استيعاب و علاج مشكلة البطالة.

ب. دعم الناتج المحلي: تلعب المشروعات الصغيرة دوراً مؤثراً في دعم الناتج المحلي لكونها أداة فاعلة في توسيع القاعدة الإنتاجية عند تطبيق استراتيجيات دعم الصادرات وإحلال الواردات مما يساهم في علاج الاختلالات الهيكلية لموازين المدفوعات وخاصة في الدول النامية.

ج. تساهم المشروعات الصغيرة في توزيع الثروة وتحقيق العدالة وتقريب الهوة بين الفقراء والأغنياء.

د. تعد المشروعات الصغيرة روافد لتغذية الصناعات والمشروعات الكبيرة بمستلزمات الإنتاج، وتعتمد الشركات الدولية حالياً على الاستفادة من الصناعات والمشروعات الصغيرة في إنتاج المكونات الرئيسية لخطوط إنتاجها، والتي تشكل في بعض

الصناعات أكثر من ٧٥٪ من المكون الرئيسي، وبذلك تساهم المشروعات الصغيرة في تحقيق التنمية.

هـ. تشكل المشروعات الصغيرة النواة الرئيسية للمشروعات الكبيرة مستقبلاً، حيث تتطور وتنمو بمعدلات مرتفعة.

و. تساعد المشروعات الصغيرة على الإبداع والابتكار في مجال العمل وذلك نتيجة عدم وجود معوقات بيروقراطية في اتخاذ القرار.

ز. تساهم المشروعات الصغيرة في تلبية احتياجات وطلبات المستهلكين عن طريق تنويع المنتجات بما يتناسب مع تلك الاحتياجات وأذواق المستهلكين.

خامساً : مرحلة التفكير في إنشاء مشروع صغير :

إن البدء فى التفكير فى إقامة مشروع زراعي أو صناعي أو تجارى هو أول الطريق إلى الاستقلالية والاعتماد على الذات. كل واحد منا له أحلام وطموحات سواء على المستوى الشخصي أو العائلي أو الاجتماعي و إقامة وإدارة مشروع خاص هو إحدى الوسائل العملية التى يمكن من خلالها تحقيق هذه الأحلام والطموحات.

تتبلور فكرة القيام بإنشاء مشروع صغير عندما يكتسب الإنسان خبرة كافية نتيجة عمله عند الآخرين لفترة زمنية يتعلم من خلالها مهنة أو عمل فنى فى قطاع معين. وعندما يشعر الفرد منا بأنه بحاجة إلى امتلاك مقدراته ومستقبله بيده يشرع فى إقناع من حوله وبالأخص عائلته وأصدقائه بفكرته. ويكون الإقناع عامة سواء بغرض التشجيع أو المشاركة.

مصادر الحصول على الفكرة :

- **الرغبة فى تحسين الأوضاع المعيشية :** فأنت تسعى لعمل مشروع ما من أجل الحصول على الربح الذى تحسن به مستوى المعيشة.
- **توافر التمويل :** فقد يتواجد لديك أموال فائض وتسعى لتوظيف تلك الأموال لذا تسعى للبحث عن مشروع لتوظيف تلك الأموال فيه.
- **الملاحظة :** فقد تحصل من خلال الملاحظة على فكرة جيدة لمشروع ما.

مثال (١)**:** ملاحظة أن منطقتك لا يوجد بها مشروع منتجات الألبان، هنا تبرز الفكرة لإقامة ذلك المشروع.

مثال (٢) ملاحظة زيادة الطلب على اللحوم الحمراء وارتفاع أسعاره .هنا قد تشرع فى عمل مشروع تسمين أغنام.

- **مناقشات الرفاق:** فقد تبرز بالصدفة خلال أحاديثك مع أصدقاء لك عن وجود نقص فى إنتاج أو منتج زراعى م معين ، أو تجد من خلال تلك المناقشات تزكية من جانب أصدقائك لمشروع معين.
- **العمل أو الدراسة:** إثناء عملك أو دراستك قد تكتشف أن منظمتك ينقصها منتج معين أو تسعى إلى إنتاجه مثل منتجات مشروع رأس المال بالمدرسة.
- **وسائل الأعلام:** فقد تكشف من خلال وسائل الأعلام، وجود إعلانات عن منتجات معينة فتسعى إلى الدخول فى أو المشاركة فى إنشاء مشروعات معينة.
- **التشجيع من جانب الأصدقاء:** قد تبرز الفكرة لأن أصدقاء لك اقترحت عليك عمل مشروع بالمشاركة معاً.
- **الرغبة فى المخاطرة :** قد تبرز الفكرة لديك لعمل مشروع من اجل تجربة المخاطرة.

سادساً : المجالات المتاحة أمام المشروعات الصغيرة:

يمكن القول بان مجالات عمل المشروعات الصغيرة تكاد تقتصر على أربعة جوانب رئيسية كما هي موضحة بالشكل التالى:

١. **التصنيع :**

لدينا فرص متعددة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في مجال التصنيع في مصر وفى كثير من دول العالم النامي ،هذا على الرغم من إن المشروعات الكبيرة تعتبر العنصر الأساسى في التصنيع، إلا ان الصناعات المغذية، والصناعات التي تعتمد على الميزة النسبية للمناطق الجغرافية، والصناعات الحرفية كلها تندرج تحت مسمى المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومن أمثلة ذلك:

- تصنيع المنتجات الزراعية مثل عمليات فرز وتعبئة التمور، وتجفيف الفاكهة، وتصنيع المربات والعصائر.
- تصنيع الأجزاء المغذية للصناعات الكبيرة ، وخاصة تلك التي تعتمد على التجميع مثل قطع غيار السيارات، والأجهزة الكهربائية كأجهزة التكيف وغيرها.
- الصناعات الغذائية التي تعتمد على الألبان مثل صناعة الزبادي، والجبن ومنتجات الألبان المختلفة.
- الصناعات الخشبية، وقد برع المصريون فى صناعة الأثاث، والتحف الخشبية حتى بلغوا فيه حد التصدير فى بعض المناطق.
- صناعة الملابس الجاهزة، وهناك نماذج رائعة فى هذا المجال.

٢. **التجارة :**

إن نسبة كبيرة من المشروعات الصغيرة تعمل فى مجال تجارة الجملة والتجزئة، ففي كثير من المناطق الجغرافية تغلب السمة التجارية على المشروعات الصغيرة والمتوسطة. وأمثلة المشروعات الصغيرة والمتوسطة فى مجال التجارة منها :

- الملابس الجاهزة بأنواعها: الرجالي ولحريمي والأطفال.
- تجارة المفروشات .
- تجارة الأدوات المنزلية.
- المكتبات: وهذه تغطى قطاعاً كبيراً، ويعمل بها أعداد هائلة من العمال.
- محلات البقالة: وهذه تلبى احتياجات قطاعات عريضة من الشعب، وقادرة على الاستمرارية، وعادة ما تكون مشروعات أسرية "أى يعمل بها إفراد الأسرة الواحدة".
- تجارة الخضروات والفاكهة .
- مستلزمات التجميل.

- **تجارة الالكترونيات : ويعتبر الجواد الرابح ألان، والذي يراهن عليه العالم المتقدم. ويكفى إن تعرف ان الهند تعد ألان اكبر منتج للبرمجيات فى العالم، رغم ان الأطفال، فى كثير من قرى الهند لا يجدون فصلا دراسيا يتعلمون فيه، حتى أنهم يفترشون الأرض فى ظل شجرة وأرفة لتحصيل التعلم.**

وهنا يجب الاستفادة من الثورة الالكترونية وما تطلبه من تغيير فى طبيعة الوظائف.

٣. **الخدمات :**

تشكل المشروعات الصغيرة والمتوسطة النسبة العظمى فى المشروعات الخدمية مثل:

- **محلات تنظيف الملابس وكيها.**
- **مكاتب المحاسبة والمراجعة.**
- **مكاتب السياحة.**
- **استوديوهات التصوير.**
- **خدمات النقل بالسيارات.**
- **خدمات إصلاح السيارات.**
- **خدمات الاتصال.**
- **وكالات الإعلان.**
- **إنتاج برامج الحاسب.**

٤. **الزراعة:**

هناك مشروعات عديدة زراعية منها:

- **استصلاح الأراضي.**
- **مزارع الإنتاج الحيواني (إنتاج لبن أو لحوم).**
- **مزارع الدواجن (إنتاج بيض أو لحوم).**
- **المناحل.**
- **نباتات الزينة.**
- **التصنيع الغذائي ، ....الخ.**

سابعاً : الجهات المدعمة للمشروعات الصغيرة :

إن الصندوق الاجتماعي للتنمية هو مؤسسة شبه حكومية مسئولة عن التنسيق ما بين المشروعات الصغيرة، والمؤسسات غير الحكومية والمؤسسات الأجنبية المانحة.

أدى إصدار القانون ١٤١ لسنة ٢٠٠٤ بشأن تنمية المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة إلى الارتقاء بدور الصندوق ليكون المنسق الرئيسي بين تلك المشروعات والوزارات المعنية والجهات المانحة الأجنبية. ويوزع الصندوق ابتداءً أموال الائتمان التي تتيحها الجهات المانحة له بأسعار فائدة تفضيلية تتراوح ما بين ١٪ إلى ٤٪ ثم يقرضها للمشروعات بسعر فائدة ٧٪ بحيث يغطي الفرق التكاليف الإدارية والمخاطر، بالمقارنة مع سعر الإقراض الذي تطبقه البنوك والمقدر حالياً بحوالي ١٣٪.

ويقدم للمشروعات المتناهية الصغر والصغيرة المقترضة خدمات متنوعة مثل دراسات الجدوى والمعلومات التسويقية والمخاطر وأسماء موردي الآلات. ولهذا الغرض، فهو يخصص حوالي نصف موارده لمؤسسة تنمية المشروعات الصغيرة. وأخيراً يعتزم الصندوق إنشاء صناديق في كل محافظة لمساعدة المشروعات في الحصول على التمويل، وكذلك صندوق لتأمين المشروعات ضد المخاطر المالية.

وقدم العديد من المانحين الدوليين مثل الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID والوكالة الكندية للتنمية الدولية CIDA والوكالة الألمانية للتعاون الفني GTZ والاتحاد الأوروبي EU والوكالة اليابانية للتعاون الدولي JICA وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP وبنك التعمير الألماني KFW والوكالة الدنماركية للتنمية الدولية DANIDA والتعاون الإيطالي خدمات مالية وغير مالية للمشروعات المتناهية الصغر والصغيرة.

ثامناً : الصعوبات والمشكلات المعوقة للمشروعات الصغيرة :

يمكن تقسيم المشكلات التى تواجه المنشآت الصغيرة إلى قسمين، القسم الأول يضم العوامل الداخلية المتعلقة بالمنشأة ذاتها كالنواحى المالية والتنظيمية والتسويقية والمالية والموارد البشرية والمعرفية. والقسم الثانى يضم عوامل خارجية ليس للمنشاة

المقـدرة علـى التـدخل فيهـا مثـل الأسـواق ، الخـدمات والتسـهيلات المتاحـة والـنظم والتشريعات التى تنظم عمل هذه المؤسسات.

العوامل الداخلية :

١- المشكلات المالية :

وتضم مجموعة من المشكلات والتحديات التى تتعلق بـ:

(أ) عدم القدرة على إعداد الخطط والتنبؤات المالية :

لما كانت التنبـؤات الخاصـة بحجـم المبيعـات واحتياجـات الأصـول تمثـل محـورا رئيسياً فـى تحديـد الاحتياجـات الماليـة للمشـروع الصـغير فـإن عـدم قـدرة إدارة المشـروع الصغير على إعداد التنبؤات الدقيقة لأنشطة المشروع على مراحل التشغيل قد يؤدى إلى تعـرض المشـروع إلى هـزات قويـة نتيجـة عـدم تـوافر المـوارد الماليـة اللازمـة لتمويـل تلـك الأنشطة فضـلاً عـن إمكانيـة اختلاف توقيـت الحصـول علـى هـذه الأمـوال عـن توقيـت الحاجة الفعلية إليها .

(ب) محدودية رأس المال المستثمر ضمن الإمكانيات العائلية والفرد فى أغلب الأحيان :

إن معظم المشروعات الصغيرة يتم إنشاؤها فى إطـار عـائلى عـن طريـق توظيـف المدخرات العائلية أو الشخصية فى مشـروع إنتـاجي يتوقـع أن يـدر علـى أصـحابه عـائداً أفضـل مـن تلـك التـى يـدرها توظيـف هـذه المـدخرات فـى البنـوك أو الأوعيـة الادخاريـة الاستثمارية الحكومية أو غير الحكومية .

(ج) انخفاض هامش الربح:

يمثل هـامش الـربح أحد أهـم المؤشـرات التـى تحـدد نجـاح المشـروع مـن عدمـه ، وتعانى معظـم المشـروعات الصـغيرة مـن الـنقص الحـاد فـى هـامش الأربـاح وذلـك نتيجـة لازدياد التكاليف والمصروفات للمشروع بمعدلات أعلى من معدلات الزيادة فى إيرادات المبيعات .

(د) ازدياد حجم التمويل بالاقتراض :

أدت الأوضاع غير المستقرة للمشروعات الصغيرة ، وارتفاع نسبة مخاطر الائتمان إلى ارتفاع تكلفة الحصول على قروض وإن التوسع فى التمويل بالاقتراض ينطوي على درجة عالية من المخاطرة تتمثل فى إضعاف المركز المالى للمشروع وزيادة احتمالات عدم قدرة المشروع على الوفاء بالالتزامات المترتبة على الاقتراض .

٢- المشكلات الإدارية والتنظيمية :

يلعب المدير فى المشروع الصغير دوراً هاماً وفاعلاً ، فعليه يتوقف نجاح المشروع ، وعليه وضع الأهداف وتوجيه وتعليم العاملين وأن يتسم عمله بالابتكار والتجديد . فأن عدم قدرة أصحاب المشروعات الصغيرة على إدارة مختلف الأنشطة بصورة سليمة فضلاً عن عدم رغبتهم فى تفويض جزء من سلطاتهم إلى مرؤوسيهم من الأسباب الرئيسية التى تؤدى إلى فشل هذه المشروعات.

٣- المشكلات التسويقية :

أن عملية التسويق لمنتجات المشروعات الصغيرة من العمليات التى قد تقف حجر عثرة فى سبيل تحقيق نجاح المشروع، إذا لم يكن مدير المشروع على دراية كافية بإمكانيات تسويق منتجه، وبسلوك المستهلك والعوامل المؤثرة على قرارات الشراء واحتياجات السوق.

(أ) انخفاض الحصة التسويقية للمشروع الصغير.

(ب) عدم اهتمام إدارة المشروع بالجوانب التسويقية.

٤- مشكلات متعلقة بالموارد البشرية :

إن قلة توفر اليد العاملة المؤهلة والمدربة فنيا وإداريا والقادرة على الحصول على المعلومات بسهولة واكتساب المعرفة لتطوير تقنية الإنتاج والتجديد والإبداع تعتبر من ضمن الصعوبات التى تعوق تنمية واستمرارية المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

العوامل الخارجية :

العوامل الخارجية هى مجموعة من العوامل التى تقع خارج نطاق المنشأة وليس للمنشأة القدرة على التدخل فيها ولكنها تؤثر على أداء المشروع فى الأمدين القصير والطويل ومن بين هذه العوامل ما يلى :

١- الأسواق :

يتركز الطلب الأساسي لمنتجات المنشآت الصغيرة فى السوق المحلى على الطلب الخاص للمستهلكين المحليين على السلع الاستهلاكية ، وكذلك فى مجالات المستلزمات الصناعية أو الزراعية أو فى مجالات النقل والسياحة أو فى التصدير بصورة ضعيفة مما يتطلب دراسة دقيقة لتوجهات السوق ووضع الخطط الإنتاجية والتسويقية بناء على تقديرات حجم الطلب على السلع أو الخدمات.

كما أن الظروف الاقتصادية للبلد تؤثر سلباً أو إيجاباً على الأسواق وعلى مختلف المنشآت الاقتصادية مثل الركود الاقتصادى والتضخم والكساد أو السياسات الاقتصادية التى تطبقها الدولة بشأن الإصلاح الاقتصادى وإعادة الهيكلة أو فيما يتعلق بسعر الصرف النقد الأجنبي .

٢- الإطار المؤسسي :

مثلما تؤثر السياسات الاقتصادية التى تطبقها البلدان العربية على الأسواق عموما وعلى المنشآت الصغيرة بوجه خاص ، فإن النظم التى تتبعها الدولة والخدمات والتسهيلات التى تقدمها لمشروعات الشباب والصناعات الصغرى من شأنها أن تؤثر على قدرة المنشآت الصغيرة فى الانتشار والاستمرار والنمو .

فإن تعدد جهات الإشراف على المنشآت الصغيرة والمتوسطة أدى إلى توزع المسئولية وضعف أداء الأجهزة المعاونة لهذه الصناعات الصغرى ، وبطء الإجراءات المتعلقة بالحصول على تراخيص بدء النشاط أو توسعه والتراخيص والمستندات الأخرى ذات الارتباط بأنشطة المشروع الصغيرة ، وقلة الاهتمام بتوفير أراضى أو مناطق صناعية تتوفر فيها كل الخدمات والتسهيلات لإقامة مشروعات جديدة فعلى سبيل المثال يحتاج

المواطن عند مباشرته عملا تجارياً إلى مراجعة أكثر من ثماني دوائر حكومية وهذه الإجراءات تشكل عائقا للمشروعات الصغيرة .

تاسعاً : العوامل المؤدية لنجاح أو فشل المشروعات الصغيرة :

عوامل نجاح المشروعات الصغيرة :

أ- السمات والمهارات الشخصية المطلوبة لأصحاب المشروعات الصغيرة :

١ -القدرة على العمل الجاد.

٢ -التصميم على النجاح برغم الصعوبات.

٣ -الحرص على العمل.

٤ -الاستعداد للمخاطرة المحسوبة لاغتنام الفرصة.

٥ -القدرة على تنظيم الوقت و تحديد الأولويات في العمل.

٦ -القدرة على إيجاد المعلومات اللازمة لإتمام العمل.

٧ -القدرة على التعلم من الأخطاء وتجنبها في المستقبل.

٨ -منفتح للأفكار الجديدة المبتكرة والمتطورة لتنمية المشروع.

٩ - لديك الإيمان بقدرتك على إنجاح المشروع وتخطى الصعوبات.

ب- وضع خطة المشروع :

تعتبر مرحلة التخطيط لإنشاء المشروعات الصغيرة من أهم المراحل التي يمر بها صاحب المشروع لما تحمل في طياتها من عناصر عدم التأكد وعدم المعرفة بالخطوات الواجب اتخاذها ، مروراً بشعور الخوف الذي ينتابه حول إمكانية النجاح أو الفشل. تشكل خطوة التخطيط أساساً قد يمهد لنجاح المشروع، وذلك لكونه يحدد الفرص والمشاكل التي يمكن أن تعترض المشروع وتتضمن تحديد الأولويات في اتخاذ القرارات وتنفيذ الأعمال اللازمة البدء في المشروع، مثل: الموقع، التمويل، المعدات والمواد.

- الخطة تعني طريقة السير من نقطة البداية للوصول الى نقطة النهاية

- الخطة هي خريطة التنفيذ

لوضع خطة سليمة يجب أن يعرف المدير الطريق الممتد من نقطة البداية الى النهاية والمناطق التي لا يعرفها لا بد ان يتحسب لها.

ج- إدارة المشروعات الصغيرة:

تأتي مرحلة إدارة المشروع بعد وضع الخطة وتعتبر الإدارة الخطوة الأهم بعد وضع الخطة، لما يجب أن تتمتع به الإدارة من العلمية والحزم في إدارة دفة شؤون المشروع وذلك في العديد من النقاط:

-اختيار الموظفين والعاملين في المشروع.

-اختيار الشريك الكفؤ باعتبار أن المشاركة تفوق في الأداء الملكيات الصغيرة المتفردة

-إيجاد الناصح المجرب بجانب صاحب أو إدارة المنشأة - الاستعانة بمجلس إدارة إضافي من خارج المشروع

-الانضمام للاتحادات المهنية والتواصل معها

-الاطلاع المستمر لصاحب المشروع «كتب - مجلات - دوريات - انترنت»

-تشجيع العمل بروح الفريق مع المرؤوسين ضمن المشروع الصغير.

عوامل فشل المشروعات الصغيرة:

هناك عددا من المشروعات الصغيرة يفشل بعد مرور فترة وجيزة من إنشائه، و يمكن تلخيص أسباب هذا الفشل إلى **افتقار هذه المشاريع إلى خطة عمل واضحة وشاملة**، وكذلك **قلة الخبرة الإدارية** التي تؤدي بدورها إلى مشاكل في عدة نواح مثل **التسويق وإدارة الموارد البشرية.**

١- الخبرة القانونية والإدارية:

وتتمثل بعدم القيام بدراسة الجدوى قبل البدء في تنفيذ المشروع وقلة الخبرة الإدارية والمالية، إضافة إلى عدم الإلمام الكافي بالقوانين، كذلك عدم الإشراف الكامل على المشروع من قبل صاحب العمل وقلة الخبرة في التسويق.

٢-إدارة الوقت:

مشكلة إدارة الوقت بشكل خاطئ حيث يكرس أصحاب المشاريع معظم وقتهم للعمل بينما لا يخصصون أي جزء من هذا الوقت للتفكير في خطط التطوير وتحليل النتائج التي تعد إحدى ركائز نجاح أي عمل تجاري.

٣- مشاكل المالية والسيولة:

تلك المشاكل التى تتجم عن سياسات خاطئة مثل التسهيلات المالية غير المقيدة وعدم مراقبة السيولة النقدية الواردة أو الصادرة للمشروع ما يسبب المزيد من الأعباء المالية وتراكم الديون، تضيف أن معظم المشاريع تقوم على التقليد والمحاكاة ولا تستند إلى دارسات استشارات، لذا من الطبيعي أن تفشل هذه المشاريع بعد فترات وجيزة.

٤-خطط التشغيل والتدريب والتسويق

ضرورة وضع خطط للتشغيل والتسويق وتدريب الموظفين قبل بدء المشروع لتتوافر رؤية واضحة وتصور كامل للمشروع.

تذكـــر أن

١- **المشروعات الصغيرة فى مصر تعرف بأنها:** "كل شركة أو منشأة فردية تمارس نشاطا اقتصاديا إنتاجيا أو خدميا أو تجاريا لا يقل رأسمالها المدفوع عن خمسين ألف جنيه ولا يجاوز مليون جنيه ولا يزيد عدد العاملين فيها عن خمسين عاملاً".

٢- يمكن تصنيف وحدات المنشآت الصغيرة فى ثلاث فئات:

- أنشطة كسب القوت أو العمل لحساب النفس.
- المشروعات الحرفية أو الحرفيين.
- المنشآت الصغيرة.

٣- أهمية المنشآت الصغيرة والدور الهام الذي تلعبه في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتتضح أهمية تلك المشروعات فيما يلى:

أ. قدرة المشروعات الصغيرة على توفير فرص العمل والمساهمة في استيعاب وعلاج مشكلة البطالة.

ب. دعم الناتج المحلى.

ج. توزيع الثروة وتحقيق العدالة وتقريب الهوة بين الفقراء والأغنياء.

د. تشكل المشروعات الصغيرة النواة الرئيسية للمشروعات الكبيرة مستقبلاً، حيث تتطور وتنمو بمعدلات مرتفعة.

هـ. تساعد المشروعات الصغيرة على الإبداع والابتكار في مجال العمل وذلك نتيجة عدم وجود معوقات بيروقراطية في اتخاذ القرار.

و. تساهم المشروعات الصغيرة في تلبية احتياجات وطلبات المستهلكين.

٤- مصادر الحصول على الفكرة:

- الرغبة فى تحسين الأوضاع المعيشية
- توافر التمويل
- الملاحظة.
- مناقشات الرفاق
- العمل أو الدراسة
- وسائل الأعلام
- التشجيع من جانب الأصدقاء
- الرغبة فى المخاطرة

٥- المجالات المتاحة أمام المشروعات الصغيرة

أ -التصنيع.

ب -التجارة.

ج -الخدمات.

د -الزراعة.

٦- الصعوبات والمشكلات المعوقة للمشروعات الصغيرة

العوامل الداخلية

أ -المشكلات المالية

ب -المشكلات الإدارية والتنظيمية

ج -المشكلات التسويقية:

د -مشكلات متعلقة بالموارد البشرية

العوامل الخارجية:

أ -الأسواق

ب -الإطار المؤسسي

٧- العوامل المؤدية لنجاح أو فشل المشروعات الصغيرة

عوامل نجاح المشروعات الصغيرة:

أ -السمات والمهارات الشخصية المطلوبة لأصحاب المشروعات الصغيرة

ب -وضع خطة المشروع

ج -إدارة المشروعات الصغيرة

٨- عوامل فشل المشروعات الصغيرة:

أ -الخبرة القانونية والإدارية

ب -إدارة الوقت

ج -المشاكل المالية والسيولة التي تنجم عن سياسات خاطئة مثل التسهيلات المالية غير خطط التشغيل والتدريب والتسويق.

التقويــــم

س١: عرف المشروعات الصغيرة .

س٢: اذكر التصنيفات المختلفة للمشروعات الصغيرة .

س٣: اذكر الخصائص التى يمكن ان تتميز بها المشروعات الصغيرة .

س٤: فى نقاط محددة وضح مصادر الحصول على فكرة المشروع .

س٥: صنف المجالات الرئيسية للمشروعات الصغيرة؟

س٦: تواجه المشروعات الصغيرة عدد من الصعوبات والمشكلات تناول ذلك باختصار.

س٧: ما العوامل التى يمكن ان تؤدى الى نجاح المشروع الزراعى الصغير ؟

الوحدة الثانية

طرق ومجالات

إدارة المشروعات الصغيرة

أهداف الوحدة : بنهاية دراسة هذه الوحدة سوف يكون الطالب قادرا علي أن : –

- يلم بماهية عنصر الإدارة وأهميته فى تحقيق أهداف المشروع.
- يتخذ القرارات و يحل المشكلات التى تواجه إدارة وتشغيل المشروعات الصغيرة.
- يدير المشروع الصغير بكفاءة مع التحلي بصفات وسمات مدير المشروع الناجح.
- يستخدم بعض أدوات تخطيط الإنتاج بالمشروع الصغير.

الوحدة الثانية: طرق ومجالات إدارة المشروعات الصغيرة:

المحتوي :

- مفهوم إدارة المشروعات الصغيرة
- سمات ومهام مدير المشروع الناجح.
- الإدارة المالية للمشروع.
- إدارة الموارد البشرية.
- إدارة الإنتاج والعمليات.
- إدارة التسويق.
- اختيار وتخطيط موقع المنشأة.
- الاستراتيجية العامة لإدارة مشروع صغير.
- التغلب علي مشكلات الإدارة في المشروعات الصغيرة.

الوحدة الثانية

طرق ومجالات إدارة المشروعات الصغيرة

مقدمة :

من المعروف أن من أهم أسباب فشل المشاريع الجديدة يعود إلى عدم دراسة المشاريع بشكل مناسب قبل البدء بها ، بالإضافة إلى افتقار القائمين عليها إلى أساليب الإدارة الحديثة في تصريف الأعمال والنواحي التسويقية والمالية. ونظرا لأهمية وتعدد طرق ومجالات إدارة المشروعات الصغيرة فسوف نتناول بالدراسة ما يلى:

- مفهوم إدارة المشروعات الصغيرة
- سمات ومهام مدير المشروع الناجح.
- الإدارة المالية للمشروع.
- إدارة الموارد البشرية.
- إدارة الإنتاج والعمليات.
- إدارة التسويق.
- اختيار وتخطيط موقع المنشأة.
- الاستراتيجية العامة لإدارة مشروع صغير.
- التغلب علي مشكلات الإدارة في المشروعات الصغيرة.

أولاً : مفهوم إدارة المشروعات الصغيرة :

يعرف المشروع على انه مجموعة من الأنشطة التي يتم تطبيقها لتحقيق أهداف محددة في فترة زمنية محددة، ويمكن تعريف إدارة المشروع بأنها "وظيفة الإدارة التي تسعى إلى قيادة مشروع ما من بدايته مروراً بتطبيقه وصولاً إلى انتهائه".

وتختلف إدارة المشروع عن إدارة البرنامج في أنها تسعى إلى تحقيق أهداف قصيرة المدى، وان إدارة البرنامج أوسع وأشمل من إدارة المشروع حيث أنها قد تحتوي على أكثر من مشروع واحد.

إما إدارة المشروعات الصغيرة فهى "الاستخدام الأمثل لموارد المشروعات الصغيرة البشرية والمادية المتاحة للوصول إلى الهدف المنشود فى أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة".

ثانياً : سمات ومهام مدير المشروع الناجح :

صاحب المشروع الصغير أو المستثمر الصغير، أو رجل الأعمال الصغير، هو شخص متميز غير تقليدي طموح وايجابي ومبادر (entrepreneur) يدرك من أعماقه أن لديه إمكانات هائلة وقد اتخذ قرار بالتحدي واثقا من قدرته على الفوز في هذا التحدي مهما كانت العقبات فتوكل على الله ومضى في طريقه، ولقد تباينت الآراء فيما يتعلق بتحديد القدرات والمهارات التى يجب توافرها فى المدير الكفء للمشروع، إلا أنه يمكن تحديدها فيما يلي:

- القدرة على العمل بكفاءة فى ظروف صعبة وغير مستقرة.
- القدرة على الحصول على مشاركة الآخرين فى حل المشاكل والرغبة فى الحصول عليها.
- القدرة على النقد الذاتي ومساءلة النفس.
- القدرة على رد الهجوم باستراتيجية وتكتيك محكم.
- القدرة على تحديد الأهداف ورسم السياسات.
- القدرة على التعبير والاتصال والإقناع.

وبصفة عامة يمكن تركيز تلك القدرات فى ثلاث مجموعات هى: قدرات إنسانية وتختص بتفهم الناس والتعامل معهم، قدرات فنية وتتصب على تفهم طبيعة العمل وظروفه ومشاكله، قدرات فكرية وتختص بتصوير المواقف وحل المشكلات.

المعارف والمعلومات الأساسية التى ينبغى على المدير الكفء الإلمام بها هى:

- الدراسات الأساسية فى الإدارة.
- البيئة المحيطة بالمشروع.
- أساليب التحليل الكمي والكيفي.
- محددات السلوك التنظيمي.

وعموماً يقصد بالمهارة أو القدرة الإدارية التى تقبل التنمية والتطوير – وليس بالضرورة القدرة الموروثة من خلال المعارف والمعلومات سالفة الذكر، وتتمثل فى:

- القدرة والمهارة القيادية: أى القدرة على التأثير فى الأشخاص عن طريق الاتصال بغية تحقيق الهدف، وبذلك فإن المدير إنما يمارس وظيفة قيادية أساسية، وتنعكس كفاءته فى مدى قدرته على توجيه نشاط العاملين والتنسيق بين جهودهم بما يكفل تحقيق غايات محددة وفقاً لخطط عمل مرسومة.
- القدرة على الاتصال: ذلك أن نجاح المدير فى أداء عمله وكفاءته فى تحقيق أهداف المشروع الذى يتولى إدارته يتوقفان إلى حد كبير على مدى قدرته على القيام بدوره حلقة الاتصال بين مختلف أجزاء المشروع بما يضمن توفير المناخ الملائم لتدفق المعلومات التى يمكن من إرساء الأساس لأداء عمل واضح محدد، وبحيث يصبح مجال الرؤية واضحاً بالنسبة لكل فرد فى التنظيم ليعرف طبيعة دوره ودرجة إسهامه فى تحقيق الأهداف العامة لهذا التنظيم.
- القدرة على العمل الجماعي كقائد للجماعة وليس كرئيس عليها: ذلك أن أساس القيادة هو التفاعل الاجتماعي بين القائد وتابعيه، وأن نجاح المشروع فى تحقيق أهدافه يتوقف على كفاءة القيادة الإدارية ومدى قدرتها على توجيه الجهود الجماعية، بما يضمن إشباع رغبات وحاجات الأعضاء من خلال التنظيم.

ثالثا : الإدارة المالية للمشروع:

لإدارة الموارد المالية للمشروعات الصغيرة مجموعة من الأهداف منها:

١- تحقيق أقصى معدلات ممكنة للأرباح للمشروع في الأجل الطويل والقصير.

٢- تجنب المخاطر المالية التى يمكن ان يتعرض لها المشروع مع التنبؤ بالمشاكل المتوقعة والطرق المناسبة للتغلب عليها.

٣- ضبط حركة تدفق الأموال الداخلة والخارجة للمشروع.

٤- المرونة لمواجهة حالات عدم التأكد وبالتالى تجنب حالات العسر المالي.

ولتحقيق تلك الأهداف فان هناك مجموعة من أنشطة الإدارة المالية التى على المشروع القيام بها وهى:

١- تخطيط الاحتياجات التمويلية سواء الاحتياجات طويلة الأجل أو الاستثمار فى الأصول قصيرة الأجل للمشروع.

٢- تدبير الاحتياجات المالية وبالشروط التى تتناسب وإمكانيات المشروع وظروفه.

٣- القيام بالأنشطة الخاصة بإدارة حركة الأموال داخل المشروع.

٤- القيام بالأنشطة الخاصة بدراسة المشروعات الاستثمارية.

٥- القيام بالإعمال الخاصة بالرقابة الإدارية على الأداء المالى للمشروع.

٦- مواجهة المشاكل المالية الخاصة التى لا تتكرر بصفة مستمرة مثل التنظيم، الاندماج، الانفصال، إعادة التنظيم.

القرارات المالية:

١- قرارات التخطيط الاستثماري للمشروع وهى تلك القرارات التى تتم ويترتب عليها استثمار الأموال فى أصول ثابتة ويتطلب اتخاذ هذه القرارات القيام بالعديد من الأنشطة من أهمها تحديد بدائل الاستثمار المختلفة، وتقييم البدائل

باستخدام العديد من المؤشرات الخاصة بالربحية وقياس مخاطر الاستثمار ومتابعة تنفيذ خطة الاستثمار.

٢- قرارات الاستثمار فى الأصول المتداولة وهى قرارات تتعلق بإدارة رأس المال وهى تتخذ فى ضوء عاملي الربحية والسيولة المطلبين لتجنب المشروع مخاطر التعرض للعسر المالي الفني.

٣- قرارات التمويل وتتعلق بمزيج مصادر التمويل التى سوف يتم الاعتماد عليها ويتم الاختيار بينها فى ضوء حجم الاحتياجات المالية المطلوبة ومدى توافر التمويل وتكلفة الاعتماد على مصدر التمويل (تكلفة التمويل).

٤- قرارات توزيع الأرباح وهى القرارات المتعلقة بسياسات توزيع الأرباح والتي يتم وضعها فى ضوء تأثير ذلك على أصحاب المشروع وسلوكهم المستقبلي وخاصة فيما يتعلق بالاحتفاظ بالمشروع او التصرف فيه مما يعنى الأحيان فى بعض الأحيان انهيار قيمة المشروع وتعرضه للإفلاس.

التخطيط المالي وأدواته :

التخطيط المالي هو أنشطة إدارية الغرض منها إعداد التقديرات الخاصة بالأرباح المتوقعة (تخطيط الربح) والتغيرات المتوقعة فى أصول المشروع وخصومة وفى مجموع الأموال المستثمرة (تخطيط الاحتياجات التمويلية ومصادرها) وذلك خلال فترة الخطة.

أنواع الخطط المالية :

١- خطط العمليات: وهى الخطط الخاصة بمجالات النشاط الرئيسي فى المشروع (مبيعات، إنتاج، أفراد ، مواد.....).

٢- القوائم والموازنات المالية (الموازنة النقدية، الميزانية العمومية التقديرية ، قائمة نتائج الأعمال التقديرية ، قائمة التغير فى المركز المالي).

٣- الخطط الاستثمارية وتتعلق بالمشروعات الاستثمارية والتي تصف إلى (التوسع، التجديد والاستبدال، والتطوير، المنتجات الجديدة، المشروعات التعاقدية).

رابعا : إدارة الموارد البشرية :

إن إدارة الأفراد هي كيفية الخروج بأداء العاملين بالمشروع إلى أفضل النتائج لصالحه. والأفراد هم مفاتيح النجاح وهم الفارق الحقيقي بين المشروعات وبعضها فاختلاف مستوى مهارة ودراية وإخلاص وتدريب الأفراد وانتمائهم ورضاهم من مشروع لآخر هو المفتاح السحري للفارق بين المشروعات الناجحة والأقل نجاحا فالموارد البشرية هي من أهم موارد المشروع.

هل العاملون فعلا من أهم أصول المشروع ؟

يطلق على أهم (أصول المشروع) داخل أدبيات الإدارة مصطلح (المورد الاستراتيجي) ويعرف المورد الاستراتيجي بأنه ذلك المورد الذي يصعب على أي مشروع أخر أن يقوم بنسخه أو تقليده وفى عصرنا الحالي أصبح من السهل على كل المشروعات نسخ جميع برامج العمل والآلات والتقنيات المستخدمة في الإنتاج داخل أي مؤسسة أخرى عدا عنصر واحد وهو (الموارد البشرية).

تمثل الموارد البشرية قدرة الموظفين على العمل والتنفيذ والابتكار وهى تختلف من مشروع لآخر كما تختلف بصمة كل إنسان عن غيره . وعليه فلم يتبق لآي منشأة أية خصوصية حقيقية في مواردها سوى مواردها البشرية فقط فالبشر هم العنصر الوحيد غير القابل للنسخ أو التقليد.

أنماط إدارة الموارد البشرية :

يختلف نمط (أسلوب) إدارة الموارد البشرية من مشروع لأخر حسب تقدم المنشأة وحجم وتنظيم ودراية إدارة الأفراد بها فتتدرج تصاعديا للأفضل والأحدث كما يلي:

- نمط إدارة الأفراد : وطبقا لهذا النمط يقتصر دور إدارة الموارد البشرية على تنظيم وإعداد مقابلات المرشحين للوظائف الشاغرة ولا يمتد نشاطها إلى ما وراء ذلك باستثناء توزيع بعض مذكرات الإجازات وفى هذا النمط لا يتم التركيز على شيء.

- نمط إدارة الحوافز: وفيه تتجه إدارة الموارد البشرية إلى التأثير على إنتاجية الأفراد ومعنوياتهم فتضع أنظمة للمكافآت والجزاءات تهدف لحفز العاملين على رفع إنتاجيتهم ويكون التركيز على إنتاجية الأفراد.
- نمط النظر إلى الموظفين باعتبارهم موردا استراتيجية للمشروع: وعلى هذا الأساس يتم مزج جهود الموظفين حول هدف محدد بحيث تتكاتف كل هذه الجهود لتحقيقه دون حدوث أي تضارب أو تشويش بينها وفيها يكون التركيز على إنتاجية الموظفين كفريق وهو الأفضل للمشروعات الصغيرة.
- نمط إدارة الأداء الاستراتيجي: وهو الأنسب للمشروعات الكبيرة والتي لديها إمكانيات متقدمة في إدارة الأفراد وتتطور فيه النظرة للموظفين باعتبارهم أهم مورد استراتيجي للشركة ويتم تخطيط كل ما يتعلق بهم بدء باختيار وترشيح وتعيين ومكافآت وحوافز العاملين ووصولا إلى تصميم الوظائف وفرق العمل ووضع معايير الأداء داخل الإطار العام للمنشأة ككل وهنا يكون التركيز على الأفراد أنفسهم وعلى أدائهم وأداء فرق العمل وأثره على أداء المنشأة ككل وفى هذا النمط لابد أن يبتكر نظاما للموارد البشرية ومقاييس للأداء تهدف إلى تحديد القيمة المضافة لكل موظف وعليه أن يبتكر نظاما للموارد البشرية يؤدى إلى تراكم وتجميع هذه القيم المضافة للموظفين ككل داخل الإطار العام لاستراتيجية المؤسسة.

مهام ومشاكل الموارد البشرية:

- تدهور الإنتاجية.
- معدل دوران العمالة(عدم استقرارهم النسبي في المشروع).
- تسرب العاملين والموظفين الأكفاء إلى المنافسين.
- ضعف العلاقة بين الأجر والإنتاجية وإعادة تصميم نظم الأجور والحوافز.
- نقص الخبرة والحاجة للتدريب.
- تعيين الموظفين الجدد ونقل الموظفين بين الأقسام والإدارات المختلفة.

- استبدال الموظفين الراحلين.
- المواءمة بين أساليب عمل الأفراد والاستراتيجية العامة للمشروع.
- التأمينات الاجتماعية والأمن الصناعي وقوانين العمل واللوائح المنظمة له.
- متابعة وتوجيه العاملين والموظفين والإشراف عليهم وتقديم التقارير عنهم وتقييم أدائهم وتوفير بياناتهم الشخصية من خلال سجلات وإدارة المسار الوظيفي.
- تصميم الوظائف وتوصيفها.
- إدارة الصراعات وتسوية الخلافات بين العاملين.
- رفع الروح المعنوية للعاملين وتنمية روح التعاون بينهم .
- تدعيم روح الابتكار والالتزام.
- الحفاظ على القيم الثقافية للمشروع والمجتمع وتطويرها كلما لزم الأمر.

خامساً : إدارة الإنتاج والعمليات :

المقصود بها : إدارة الأنشطة التى تتعلق بتخطيط الإنتاج وتنظيمه وتوجهه وتحقيق التكامل فيه والرقابة عليه وتقييم عملية إيجاد المواد الخام والخدمات بالسعر المناسب وبالجودة والكمية المناسبتين، فالإنتاج يبقى على منشأتك فى حركة مستمرة لتحقيق هدفك الأول وهو توفير الراحة لعميلك من خلال منتجاتك .ومن أهم أنشطة إدارة الإنتاج:

- دورة حياة المنتج.
- التبوء بالمبيعات.
- تخطيط الإنتاج.
- إدارة المخزون.
- التطور التكنولوجى .

دورة حياة المنتج (أو المشروع) :

مرحلة تقديم السلعة للسوق

-يكون فيها عدد محدود من المشترين.

- صعوبة تحقيق أرباح للمشروع.

- الجهد المطلوب للترويج كبير.

مرحلة النمو:

- انتظام المبيعات ونموها
- ولاء المشترين
- تحدد مواسم ودورات البيع
- جدوى الترويج

مرحلة النضج

- ثبات معدل المبيعات
- المنافسة الحادة
- ابتكار طرق جديدة للتوزيع .

مرحلة التدهور

- ظهور بدائل منافسة أو متقدمة للمنتج
- انخفاض المبيعات
- تطوير المنتج أو منتجات جديدة .

التبوء بالمبيعات:

مرحلتى تقديم السلعة للسوق والتدهور:

المبيعات المتوقعة = متوسط المبيعات + النسبة الحرجة × الانحراف المعياري

مرحلة النمو:

المبيعات المتوقعة = المتوسط المرجح

مرحلة النضج:

المبيعات المتوقعة = متوسط مبيعات الفترة السابقة

تخطيط الإنتاج:

هو عملية تحديد كميات و تشكيلة المنتجات التي يتم إنتاجها، بناءا علي التنبؤ، وعلي الكميات المتاحة (المخزون)، وكذلك تحديد حجم العمالة المطلوبة خلال الفترة التخطيطية (٤ - ٦ شهور)، وحجم الآلات و المواد الخام المطلوبة لهذه المرحلة، و نظم الإنتاج المتبعة.

وتبدأ عملية التخطيط بالاعتماد علي التنبؤ، إلا أنها يجب أن تراعي التغييرات التي يمكن أن تطرأ، بحيث يكون المشروع قادرا علي مواجهة الظروف.

مواجهة الموسمية و التقلبات: توجد العديد من الاستراتيجيات لمواجهة الموسمية منها:

١. الإنتاج بمعدل ثابت مع السحب من المخزون.

٢. إضافة عمال موسميين.

٣. الاحتفاظ بعمالة (أو آلات) تناسب الحد الأقصى المتوقع للإنتاج.

٤. زيادة و إنقاص ساعات العمل (أوفر تايم).

٥. الاعتماد علي مقاولي الباطن.

٦. استخدام عاملين مؤقتين أو لبعض الوقت.

٧. الطلبيات المؤجلة.

ولا توجد واحدة تفضل الأخرى دائماً، بل علي المستثمر حساب تكلفة كل من الطرق المتاحة واستخدام أنسبها.

إدارة المخزون:

المخزون هو أي كمية من عناصر الإنتاج يتم الاحتفاظ بها لاستخدامها مستقبلا، وتشمل المواد الخام و المنتج النهائي والمنتج تحت التصنيع ورأس المال غير المستخدم والعمالة والأدوات والأراضي والمباني وغيرها من عناصر الإنتاج.

وهنا العديد من الأسباب للاحتفاظ بحد من المخزون مثل: تقلبات الطلب، تقلبات الأسعار، زمن النقل والتوصيل، وأسعار الجملة وغيرها.

إلا أن هناك أيضا العديد من الأسباب التي تدفع للحد من حجم المخزون مثل تكلفة التخزين، وتكلفة المخزون، وتغير الأذواق، ونقص الجودة المترتبة علي حجم المخزون وحجم الإنتاج.

التطور التكنولوجي:

تميل المشروعات الي تطوير مستوي التكنولوجيا بها مع الزمن، وتتعلق البدائل التكنولوجية عادة بمجالين أساسيين:

- العملية الإنتاجية.
- مستوي التكنولوجيا.

العملية الإنتاجية:

هناك أربع مستويات من تطور العملية الإنتاجية:

- المشروع (أو الإنتاج بالوحدة).
- الدفعات (الانطلاقة.)
- الإنتاج الكمي.
- الإنتاج المستمر.

مستويات التكنولوجيا

هناك خمسة مستويات من تطور التكنولوجيا:

- الإنتاج اليدوي.
- نظام المعلومات الإدارية.
- نظم مساعدة (دعم القرار).
- الذكاء الصناعي.

- التصميم بالكمبيوتر.
- التصنيع بالكمبيوتر.
- الإنتاج الآلي **Full Automatic**

سادساً : إدارة التسويق :

قد يجد رجل الصناعة المحلي الصغير انه في موقف الدفاع كي يثبت أن إنتاجه أفضل من المستورد ومن المنافسين، والمنظم الصغير الذي يحتمل أن يكون هو مدبر التسويق لابد ان يكون علي دراية بسوقه وبدورة حياة السلعة التي ينتجها ويفهم استراتيجيات التسعير ولا ينبغي له ان يتجاهل أهمية الترويج لمنتجاته.

أسلوب التسويق المتكامل في المشروع الصغير:

بسبب القيود التي ينطوي عليها المشروع الصغير لا يمكنك تحمل تكاليف المتخصصين في التسويق، لهذا فأنت مضطر أن تقوم وحدك بكل أنشطة التسويق شديدة التنوع بالإضافة إلي تنسيقها ودمجها مع جوانب النشاط الأخرى، وتذكر ان خدمات التسويق تعد تتويجا لجهودك المنظمة لتحقيق الأهداف الكلية للمنظمة، والاستمرار في عالم الأعمال يغني القدرة علي اجتذاب عملاء والبقاء عليهم بإشباع احتياجاتهم بأفضل مما يفعل المنافسون لذلك يجب أن تنظر إلي وظيفة التسويق من الزوايا التالية:

١- التسويق يجب أن يوجه العميل في كل مكان حيث يكون المستهلك هو الملك؛ لهذا فان نجاحك كرجل أعمال صغير يعتمد إلي حد كبير علي مدي قدرتك علي اشباع احتياج العميل في مكانه؛ لذلك يجب التركيز علي احتياجات العملاء فالناس لا يشترون أي منتج لذاته بل يشترونه متوقعين تحقيق بعض الفوائد.

٢- التسويق نشاط متكامل وليس وظيفة منعزلة وأي نشاط أو قرار يتأثر بعوامل أخرى داخل المشروع وفى البيئة المحيطة به مثل الحالة العامة للاقتصاد القومى كمعدلات التضخم والسياسات الضريبية والإجراءات التشريعية والتنظيمية والتطورات التكنولوجية والأنماط الاجتماعية وممارسات السوق فهذا كله

يؤثر على حالة الطلب لأي منتج. لذلك يجب أن تواصل العمل من أجل تكامل وتنسيق الجهود التسويقية التالية:

- تحديد وقياس احتياجات العميل لمنتج معين أو خدمة معينة.
- ترجمة هذه الاحتياجات إلى سلعة أو خدمة.
- تطوير وتنفيذ خطة لتوفير السلعة أو الخدمة.
- تعريف المستهلكين المرتقبين بتوفير السلعة أو الخدمة.
- تحفيز الطلب على السلعة.

٣- يجب أن تحاول الإجابة على الأسئلة التالية:

- ماذا يتم شراؤه فى السوق؟ (سلع معمرة – سلع غير معمرة – خدمات ..الخ)
- لماذا يتم الشراء؟
- من الذى يشترى؟
- كيف يتم الشراء؟

سابعاً: اختيار وتخطيط موقع المنشأة:

إن الموقع المثالى لأي منشأة هو الموقع الذى تكون فيه تكلفة التصنيع والتوزيع والنقل الداخلى والخارجى فى كل وحدة أقل ما يمكن، كما أن الأسعار وحجم المبيعات تحقق أقصى ما يمكن تحقيقه من حركة البيع، لذلك فإن اختيار الموقع هو ارتباط طويل الأجل وأن أى موقع من المواقع لا يضمن النجاح الدائم ولكن بعض المواقع تحول دون تحقيق النجاح تماما٠ ومن العوامل التى تؤثر فى اختيار موقع المنشأة وتخطيطه:

١ -القرب من مصادر المواد الخام : حيث يؤدى بعد مصادر المواد الخام إلى ارتفاع تكلفة الإنتاج.

٢ -القرب من السوق: حيث يؤثر مكان السوق على تكلفة التوزيع.

٣- وسائل النقل: حيث تؤثر تكلفة النقل ومدى توافر خدماته كثيرا على تكاليف الإنتاج.

٤- العمالة: تختلف تكلفة العمالة من مكان إلى آخر، ويجب أن نأخذ تكلفة التدريب والاختيار فى الاعتبار.

٥- معالجة المخلفات: فقد تتحمل أنواع العمليات فى نظم الإنتاج تكلفة عالية فى معالجة المخلفات.

٦- القوى المحركة والوقود والمرافق: فبالإضافة إلى التكاليف يجب الاهتمام بإمكان الاعتماد المتاح ومستوى جودتها ومدى توافرها.

٧- الاحتياج من الأرض وتخصيص المناطق: يعتبر توافر الأرض وتكلفتها وجودتها من الأمور الأساسية فى اختيار موقع نظامك الإنتاجى.

٨- الضرائب والتراخيص: أنواع وتكاليف التراخيص والتصاريح لتشغيل مصنع صغير.

٩ - حجم المجتمع المحلى: لتقليل التكاليف الإضافية لتوفير الإسكان وخدمات النقل للعمال.

١٠- التسهيلات المتاحة فى المجتمع المحلى: الخدمات الدينية، الطبية، الترفيهية.

١١- اتجاهات المجتمع المحلى: مجمل القيم والتقاليد لدى المجتمع بالنظر إلى ما تنفذه من مشاريع.

١٢- المناطق الصناعية: من المفضل كما ينصح الخبراء البقاء فى منطقة صناعية أو قريبا منها.

١٣ - خطط التوسع فى المستقبل: يجب الاحتفاظ بجزء من المساحة للأنشطة المستقبلية.

ثامناً: الاستراتيجية العامة لإدارة مشروع صغير:

الاستراتيجية هي خطة عامة تحدد القرارات والإجراءات الواجب إتباعها للوصول إلى الهدف المحدد. و قد نشأ هذا التعبير أولا في الخطط العسكرية ثم تطور استخدامه إلى أن أصبح تعبيرا شائعا في عمليات التخطيط على مستوى الأفراد و المنظمات .

و قد يتبادر إلى الذهن تساؤل حول الاستراتيجية والمشروع الصغير:

هل يجب أن يكون للمشروع الصغير أيضا استراتيجية ؟

والواقع أن المشروع الصغير أحوج ما يكون إلى وجود استراتيجية واضحة تحكم قراراته، حيث انه بموارده المحدودة لا يتحمل اتخاذ الكثير من القرارات الخاطئة و التي لا تكون في اتجاه تحقيق الأهداف المطلوبة.

وكل مؤسسة وكل فرد له استراتيجيته الخاصة، حتى و أن كانت غير رسمية أو غير مكتوبة، وكلما كانت هذه الاستراتيجية مدروسة جيداً كلما ساعدت على الوصول إلى الأهداف المطلوبة. أن وجود استراتيجية واضحة للفرد أو للمؤسسة يساعده على أن يتخذ القرارات و المبادرات بدلا من أن ينتظر الأحداث من حوله ليتخذ ردا للفعل. كذلك فان المؤسسة التي يكون لها استراتيجية واضحة فإنها تكون دائما ذات رؤية مستقبلية وتوقع جيد للأحداث بما يمكنها من الاستفادة منها لصالح تحقيق أهدافها.

تعريف الإدارة الاستراتيجية:

هي فن وعلم تحديد و تنفيذ و متابعة و تقييم القرارات التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

ومن هذا التعريف نجد أن الإدارة الاستراتيجية تمثل مدخلا منطقيا منظما وموضوعيا لتحديد الاتجاهات المستقبلية للمنظمة. كذلك يتضمن التعريف أنها تركز على تكامل عناصر المشروع معا من إدارة و تسويق و تمويل و عمليات إنتاجية نحو تحقيق الأهداف المحددة.

مزايا الإدارة الاستراتيجية:

تعود الإدارة الاستراتيجية على المؤسسة بالعديد من المنافع منها المالية وغير المالية.

أ- المنافع المالية:

تشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تتبع التخطيط الاستراتيجى تكون أكثر ربحية و إنتاجية من غيرها لأنها تعمل على حسن استخدام الوقت و الموارد، كما أن الوقت والموارد المهدرة في تصحيح القرارات الخاطئة و العشوائية يكون اقل ما

يمكن أو ينعدم، كما أن هذه المؤسسات تكون أكثر قدرة على تقييم و ترتيب الفرص و الأولويات و بالتالي حسن استغلالها.

ب- المنافع غير المالية :

تتيح الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة العديد من المنافع غير المالية و التي تنتج عن وضوح رؤية جميع أفراد المنظمة أو المشروع للأهداف و طرق الوصول إليها :

١. فالإدارة الاستراتيجية تساعد على تكامل جهود الأفراد في خط واحد في اتجاه الهدف.
٢. كما أنها تعمل على تقليل مقاومة الأفراد للقرارات الإدارية. و تساعد على رؤية مشاكل المنظمة رؤية موضوعية.
٣. و تشجع على التفكير الإيجابي الموضوعي.
٤. كما تقدم مدخلا لمواجهة الفرص و التحديات التي تواجه المنظمة.
٥. و في النهاية تؤدى إلى درجة من الانضباط و النظام يساعدان على حسن إدارة المشروع.

كيف تحدد الاستراتيجية الخاصة بمشروعك؟

في خطوات بسيطة يمكن صياغة استراتيجية المشروع كالتالي:

١. حدد المهمة الأساسية التي يقوم بها مشروعك.
٢. حدد الفرص و التهديدات التي تواجه المشروع.
٣. حدد نقاط الضعف والقوة داخل عناصر مشروعك.
٤. بعد دراسة العناصر السابقة -حدد أهدافك طويلة الأجل.
٥. حدد البدائل المتاحة أمامك لتحقيق هذه الأهداف.
٦. قارن بين هذه البدائل لاختيار أفضل استراتيجية ممكنة لتحقيق الهدف.

القرارات الاستراتيجية:

تساعد وجود استراتيجية واضحة في اتخاذ القرارات الصحيحة التي تحكم أداء الأفراد وأداء المؤسسة ككل، ومن هذه القرارات الخاصة:

١. بالأنشطة و الأعمال التي يجب على المؤسسة الدخول فيها و الأنشطة و الأعمال التي لا يفضل الدخول فيها.

٢. القرارات الخاصة بتخصيص و توزيع الموارد.

٣. القرارات الخاصة بالتوسع أو تنويع تشكيلة المنتجات.

٤. القرارات الخاصة بتوسيع نطاق السوق أو التصدير.

٥. القرارات الخاصة بمستوى الجودة.

تحديد استراتيجية المشروع الصغير:

يجب على صاحب المشروع الصغير أن تكون له استراتيجيته الواضحة التي يمكن الوصول إليها في خطوات بسيطة، فعليه أولا أن يحدد المهمة الأساسية التي قام المشروع من أجلها، وعليه أن يحدد قدراته الذاتية و المميزات التي تساعده على الاستمرار (الميزة التنافسية)، كما أن عليه أن يحدد رغبات وتوقعات المستهلك من السلعة التي ينتجها، وعليه في النهاية أن يحدد لنفسه موقع ومجال المنافسة التي تمكنه قدراته من التميز فيها.

١- تحديد المهمة الأساسية:

المهمة الأساسية للمشروع الصغير هي السبب في إقامته: ما هو العمل الذي سيؤديه؟ و هذا العمل لا يجب أن يكون شديد التحديد في نطاق ضيق، بل يجب على صاحب المشروع الصغير أن يحدد مهمة مشروعه و كذلك يجب أن يكون له رؤية لما سيكون عليه المشروع مستقبلا.

٢- تحديد القدرات الذاتية و الميزة التنافسية:

القدرات الذاتية يقصد بها ما يستطيع مشروعك تقديمه أفضل من غيره من المشروعات المماثلة، قد يكون ذلك عن طريق تقديم خدمة متميزة، أو خدمة معينة

لصاحب المشروع، أو فكرة مبتكرة، أو ميزة تتيح له الحصول على عناصر الإنتاج بسعر منخفض، أو جودة أفضل، أو سرعة اكبر في أداء الخدمة أو غيرها من المميزات، ويلاحظ أن هذه المميزات يتم دراستها مقارنة بما يستطيع المنافسون تقديمه.

٣- تحديد توقعات المستهلك:

يواجه المشروع مشكلة كبيرة إذا كان قدراته الذاتية وميزاته التنافسية لا تشكل أهمية كبرى لدى مستهلك السلعة أو الخدمة، ولهذا فانه من الأهمية دراسة رغبات وتوقعات المستهلك لمعرفة العوامل التي تحدد قرارات الشراء سواء العوامل التي تلفت نظر المستهلك لتقييم السلعة أو العوامل التي ترجع قرار الشراء النهائي عند المفاضلة بين أكثر من بديل. كذلك يجب ملاحظة أن هذه العوامل أيضا تتغير مع الزمن وأن توقعات المستهلك ورغباته تتطور، فما كان يعد في السابق درجة عالية من الجودة أصبح حاليا حد أدنى لا يمكن النزول عنه.

التحديد النهائي لموقع و مجال المنافسة:

يجب على المشروع الصغير أن يحدد بدقة المجال الدقيق الذي سيركز على المنافسة فيه، فلا يوجد مشروع يمكن أن يتميز في كل شيء، ولهذا فان عليه أن يحدد واحدا أو اثنين من العوامل التي يرى أنها تهم المستهلك وأن في مقدوره المنافسة عليها. ويقوم بدراستها جيدا لكي يبنى عليها نجاح مشروعه وتحديد هذه العوامل يجب أن يكون بناءً على دراسة جيدة لنقاط القوة والضعف في المشروع والمؤسسة، واحتياجات المستهلك، وما يقدمه المنافسون.

أنواع الميزات التنافسية:

هناك أربعة مجالات رئيسة يمكن للمشروع الصغير أن ينافس عليها وهي التكلفة، الجودة، التشكيلية، والسرعة:

١- المنافسة على التكلفة "السعر":

على الرغم من أن المنافسة على السعر هي أسهل أنواع المنافسة، إلا انه على المشروع الصغير ألا يبنى عليها ميزته التنافسية، لأنها أيضا الأسهل للمنافسين الآخرين،

فمن السهل عليهم تخفيض السعر إلى الحد الذي لا يقدر عليه المشروع الصغير بما يتسبب في سهولة إخراجه من السوق.

٢- المنافسة على الجودة:

يجب على المشروع الصغير أن يبادر إلى تحسين جودة منتجه و ليس فقط مواجهة مستويات الجودة التي يفرضها الآخرون عليه، إن عليه أن يطور مستويات الجودة بشكل مستمر و أن يسعى لكي يسبق الآخرين في ذلك. ولا يجب النظر للجودة على أنها تقليل عيوب المنتج، بل يجب النظر إليها على أنها وسيلة لإسعاد المستهلك و إرضائه، بما يجعله أكثر ارتباطا بالسلعة، و يجب التنبه إلى أن الجودة يجب أن تحدد من جانب المستهلك ولا يفرضها المنتج، كما يجب النظر إليها على إنها أداة لإنجاح المشروع.

٢- المنافسة على تشكيلة المنتجات:

يجب على المشروع أن يكون قادرا على التنويع في تشكيلة المنتجات لكي يتمكن من التكيف مع احتياجات العملاء كما يجب أن يكون قادرا على التشكل السريع مع تطور الاحتياجات و الأذواق وإلا أصبح المنتج الذي يقدمه راكدا وغير مطلوب من العملاء. إلا أن ظروف الإنتاج والتكلفة قد تقف عائقا أمام الرغبة في التنويع، لأن هذا التنويع قد يتطلب تغييرات أساسية في خطوط الإنتاج، أو العمال والفنيين، ولذلك فعلى المشروع الصغير أن يوازن بين التنويع والثبات في المنتج.

٣- المنافسة على سرعة تقديم الخدمة:

أصبحت سرعة الأداء أحد الميزات التنافسية الهامة وخاصة في المشروعات الخدمية، وتتطلب المنافسة على سرعة الخدمة أن يكون المشروع ذو قدرة عالية على التكيف والتطوير، و أن يكون على صلة وثيقة ومستمرة بالعملاء، وأن يضع نصب أعينه أداء المنافسين في هذا المجال. ومن الأمثلة الشائعة التي يمكن فيها المنافسة على سرعة الأداء المطاعم وخاصة ذات خدمة التوصيل، وكذلك الخدمات البريدية والشحن والتفريغ.

ويمكن تلخيص ما سبق في أن المشروع الصغير أحوج من غيره في أن تكون له استراتيجيته التي تحكم أداءه، وأن عليه أن يحدد نقاط القوة والضعف بمشروعه وكذلك احتياجات عملائه للوصول إلى الجوانب التي يمكن التميز فيها.

كذلك فان تحديد الاستراتيجيات الخاصة بالمشروع تمكنه من اتخاذ القرارات الخاصة بالمنتجات و الأسواق التي يجب عليه الدخول إليها ، كما تمكنه من اتخاذ القرارات الخاصة بالخدمات المقدمة. ويعتبر من أهم الميزات التي تقدمها الاستراتيجية الواضحة للمشروع أن يكون للمشروع ميزة تنافسية واضحة ومطلوبة من العملاء وتلاءم احتياجاتهم. وعن طريق معرفة هذه الميزة التنافسية وتدعيمها ، يكون المشروع الصغير أكثر قدرة على الاستمرار في السوق والمنافسة والتطور.

تاسعاً : التغلب علي مشكلات الإدارة في المشروعات الصغيرة :

١- تحديد الأدوار:

يسهم تحديد الأدوار بشكل فعال فى نجاح المشروع الصغير، (فيما يتعلق بالمسئولية وتقسيم العمل).

ومثال لذلك لو أن هناك مشروعا صغيرا لإنتاج عيش الغراب "المشروم"، فإننا فى حاجة الى مهندس زراعى له خبرة جيدة فى إنتاج عيش الغراب ، ومسئول عن التسويق والتعامل مع الفنادق وغيرها ، وعمال زراعيين، ويجب التنسيق بين كل هؤلاء. وإذا لم يعزف كل هؤلاء منظومة واحدة فى اتجاه واحد ، فشل عملهم ومشروعهم.

٢- رفع الكفاءة الإنتاجية للمشروع:

تسهم الإدارة الفعالة للمشروع فى رفع كفاءته الإنتاجية ، وذلك من خلال تفاعل عدة متغيرات منها كيفية إدارة العمل الكلى داخل المشروع والنواحى الفنية والنظم الإنتاجية وأساليب العمل وأخيرا مستوى أداء الفرد لعمله ، فضلا عن سبل تحفيز العمالة.

٣- إنشاء المشروع على أسس سليمة :

ويبدأ بسلامة فكرة المشروع والتخطيط الجيد له ووضع التنظيم الإداري المناسب بالإضافة الى تنمية الكفاءات الإدارية وتوجيهها ومراقبة نتائج أعماله.

تذكــر أن

مفهوم إدارة المشروعات الصغيرة:

هى الاستخدام الأمثل لموارد المشروعات الصغيرة البشرية والمادية المتاحة للوصول إلى الهدف المنشود فى أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة.

سمات ومهام مدير المشروع الناجح:

- القدرة على العمل بكفاءة فى ظروف صعبه وغير مستقرة.
- القدرة على الحصول على مشاركة الآخرين فى حل المشاكل والرغبة فى الحصول عليها.
- القدرة على النقد الذاتي ومساءلة النفس.
- القدرة على رد الهجوم باستراتيجية وتكتيك محكم.
- القدرة على تحديد الأهداف ورسم السياسات.
- القدرة على التعبير والاتصال والإقناع.

الإدارة المالية للمشروع:

لإدارة الموارد المالية للمشروعات الصغيرة مجموعة من الأهداف منها:

١- تحقيق أقصى معدلات ممكنة للأرباح للمشروع فى الأجل الطويل والقصير.

٢- تجنب المخاطر المالية التى يمكن ان يتعرض لها المشروع مع التنبؤ بالمشاكل المتوقعة والطرق المناسبة للتغلب عليها.

٣- ضبط حركة تدفق الأموال الداخلة والخارجة للمشروع.

إدارة الموارد البشرية :

إن إدارة الأفراد هي كيفية الخروج بأداء العاملين بالمشروع إلى أفضل النتائج لصالحه. والأفراد هم مفاتيح النجاح وهم الفارق الحقيقي بين المشروعات وبعضها فاختلاف مستوى مهارة ودراية وإخلاص وتدريب الأفراد وانتمائهم ورضاهم من مشروع لآخر هو المفتاح السحري للفارق بين المشروعات الناجحة والأقل نجاحا فالموارد البشرية هي من أهم موارد المشروع.

إدارة الإنتاج والعمليات :

المقصود بها : إدارة الأنشطة التى تتعلق بتخطيط الإنتاج وتنظيمه وتوجهه وتحقيق التكامل فيه والرقابة عليه وتقييم عملية إيجاد المواد الخام والخدمات بالسعر المناسب وبالجودة والكمية المناسبتين، فالإنتاج يبقى على منشأتك فى حركة مستمرة لتحقيق هدفك الأول وهو توفير الراحة لعميلك من خلال منتجاتك .ومن أهم أنشطة إدارة الإنتاج:

- دورة حياة المنتج.
- التبوء بالمبيعات.
- تخطيط الإنتاج.
- إدارة المخزون.
- التطور التكنولوجي.

إدارة التسويق :

قد يجد رجل الصناعة المحلي الصغير انه في موقف الدفاع كي يثبت أن إنتاجه أفضل من المستورد ومن المنافسين، والمنظم الصغير الذي يحتمل أن يكون هو مدبر التسويق لابد ان يكون علي دراية بسوقه وبدورة حياة السلعة التي ينتجها ويفهم استراتيجيات التسعير ولا ينبغي له أن يتجاهل أهمية الترويج لمنتجاته.

اختيار وتخطيط موقع المنشأة:

إن الموقع المثالى لأي منشأة هو الموقع الذى تكون فيه تكلفة التصنيع والتوزيع والنقل الداخلى والخارجى فى كل وحدة أقل ما يمكن، كما أن الأسعار وحجم المبيعات تحقق أقصى ما يمكن تحقيقه من حركة البيع، لذلك فإن اختيار الموقع هو ارتباط طويل الأجل وأن أى موقع من المواقع لا يضمن النجاح الدائم ولكن بعض المواقع تحول دون تحقيق النجاح تماماً.

الاستراتيجية العامة لإدارة مشروع صغير:

الاستراتيجية هي خطة عامة تحدد القرارات والإجراءات الواجب إتباعها للوصول إلى الهدف المحدد. و قد نشأ هذا التعبير أولا في الخطط العسكرية ثم تطور استخدامه إلى أن أصبح تعبيرا شائعا في عمليات التخطيط على مستوى الأفراد و المنظمات.

التغلب علي مشكلات الإدارة في المشروعات الصغيرة يتمثل فى:

١- تحديد الأدوار.

٢- رفع الكفاءة الإنتاجية للمشروع.

٣- إنشاء المشروع على أسس سليمة.

التقويـــــم

س١: عرف إدارة المشروعات الصغيرة .

س٢: وراء نجاح أى مشروع إدارة ناجحة فى ضوء ذلك اذكر الصفات التى يتسم بها مدير المشروع الناجح .

س٣: للإدارة المالية للمشروع مجموعة من الأهداف وضح ذلك .

س٤: تكلم عن الأنماط المختلفة لإدارة الموارد البشرية فى المشروع .

س٥: وضح المراحل التى تأخذها دورة حياة المنتج أو المشروع .

س٦: عند اختيار وتخطيط موقع المشروع تؤثر مجموعة من العوامل على ذلك الاختيار اذكر تلك العوامل .

س٧: عرف الإدارة الاستراتيجية مع ذكر مزايا ومنافع تلك الاستراتيجية بالنسبة للمشروع .

س٨: كيف يمكن لمدير المشروع التغلب على المشكلات الإدارية التى تواجهه ؟

الوحدة الثالثة

الإجراءات اللازمة

لإنشـــاء مشـــروع صغـــير

أهداف الوحدة : بنهاية دراسة هذه الوحدة سوف يكون الطالب قادرا علي أن : –

- يلم بالخطوات والإجراءات اللازمة لإنشاء وتشغيل المشروع الصغير.
- يحدد الجهات التى لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة المشروعات الصغيرة حتى يعظم الاستفادة من تواجدها لخدمة المشروعات الصغيرة.

الوحدة الثالثة: الإجراءات اللازمة لإنشاء مشروع صغير:

- استخراج البطاقة الضريبية.
- ترخيص المنشأة.
- توثيق العقود في الشهر العقاري.
- استخراج السجل التجاري.
- استخراج شهادة التأمينات.
- مواقع علي الإنترنت للجهات المهتمة بالمشروعات الصغيرة.
- الدروس المستفادة من هذه التجارب.

الوحدة الثالثة

الإجراءات اللازمة لإنشاء مشروع صغير

مقدمة :

بعد الانتهاء من تخطيط المشروع، وأثناء إعداده وتجهيزه وقبل أن يبدأ المشروع فى مباشرة نشاطه الفعلى الذى أنشئ من أجله لابد من اتخاذ إجراءات قانونية فى اتجاهات مختلفة حتى تكون إجراءات تنفيذ المشروع ومزاولة النشاط فيه سليمة من الناحية القانونية.

أى لتأسيس مشروع صغير لابد وأن يقوم بإعداد المستندات الآتية طبقاً لما هو معمول به حالياً:

- استخراج البطاقة الضريبية.
- ترخيص المنشأة.
- توثيق العقود في الشهر العقاري.
- استخراج السجل التجاري.
- استخراج شهادة التأمينات.
- مواقع علي الإنترنت للجهات المهتمة بالمشروعات الصغيرة.
- الدروس المستفادة من هذه التجارب.

أولاً : استخراج البطاقة الضريبية :

الخطوة الأساسية والأولي لبداية أي مشروع أو منشأه سواء كانت فردية أو شركة وسواء كان نشاطها تجاري أو صناعي أو مهني أو حرفي أو نشاط غير تجاري هي إخطار المأمورية المختصة بمزاولة النشاط خلال ثلاثين يوما من تاريخ بدء مزاولة النشاط و علي المأمورية المختصة فتح ملف ضريبي للممول فور إخطارها

أن يقوم الممول أو وكيله بالتقدم إلي المأمورية المختصة التي يتبعها لطلب استخراج بطاقة ضريبية ومرفق معه أصول و صور المستندات الآتية:

١ - البطاقة الشخصية.

٢ - عقد الإيجار أو عقد التمليك.

٣ - عقد شركة الأشخاص أو النشرة الخاصة التي تم فيها النشر عن الشركة أو صورة من عقدها و نظامها الأساسي.

❖ سيتم الاطلاع علي أصول هذه المستندات فقط و الاحتفاظ بالصور وينشا بكل مأمورية سجل خاص تقيد به بيانات كل بطاقة.

❖ يجب أن تتضمن البطاقة الضريبية للممول البيانات التالية :

١ - رقم التسجيل الضريبي
٢ - الرقم المسلسل للبطاقة طبقا لما هو وارد في سجل قيد البطاقة
٣ - تاريخ الإصدار و تاريخ الانتهاء
٤ - كود المأمورية
٥ - اسم الممول
٦ - عنوان الممول
٧ - رقم الملف الضريبي
٨ - نشاط الممول
٩ - السمة التجارية
١٠ - عنوان المركز الرئيسي و الفروع و المخازن
١١ - تاريخ بدء مزاولة كل نشاط
١٢ - الكيان القانوني
١٣ - بيانات الإقرار (سنة الإقرار –تاريخ الإقرار – توقيع المختص بالمأمورية)
١٤ - بيانات الإعفاءات الضريبية
١٥ - أي تغيير في بيانات البطاقة

تصدر البطاقة الضريبية بلونين:

- اللون الأخضر: للأشخاص الطبيعيين.
- اللون الأحمر: للأشخاص الاعتبارية.

❖ تكون مدة سريان البطاقة الضريبية خمس سنوات من تاريخ إصدارها ، و تعتبر البطاقة لاغية و غير صالحة للتعامل بها عند انتهاء هذه المدة علي أن تثبت بالبطاقة في مكان ظاهر عبارة تفيد ذلك.

❖ لا يجوز إصدار أكثر من بطاقة ضريبية للممول الواحد ، فإذا كان للممول أكثر من نشاط تجاري أو صناعي أو مهني أو أكثر من فرع ،تقوم المأمورية المختصة بإصدار البطاقة الضريبية مأمورية المركز الرئيسي.

❖ ويتم إخطار المأمورية التابع لها الممول عند التوقف عن النشاط بتقديم طلب كتابي يوضح تاريخ التوقف والأنشطة التى تم التوقف عنها.

و يعتبر من حالات عدم تحقيق إيه إيرادات للممول بعد تاريخ التوقف:

١ - مغادرة البلاد نهائيا
٢ - الغلق الإجباري أو الإداري
٣ - ترك مكان مزاولة النشاط لمالك العقار
٤ - الاستيلاء علي مكان مزاولة النشاط للمنفعة العامة

❖ يكون من حق الممول الذي يرغب في التوقف عن مزاولة النشاط أو التنازل عن المنشاة أو مغادرة البلاد مغادرة نهائية.

❖ طلب تحديد موقفه الضريبي حتي تاريخ توقفه أو تنازله أو مغادرة البلاد بشرط أن يكون قد قدم الإقرارات الملتزم بها قانونا وعلي المأمورية المختصة إجابته إلي طلبه خلال تسعين يوما من تاريخ استلام الطلب بعد سداد رسم قدره خمسة جنيهات.

ثانياً: ترخيص المنشأة:

التقدم بطلب الترخيص بإقامة المشروع أى استخراج رخصة مزاولة النشاط من السجل العقارى أو من مديريات الزراعة وفروعها بالمحافظات حيث تقوم أولاً بمعاينة هذه المشروعات وتحديد مدى صلاحيتها ومطابقة مواصفاتها للغرض الذى أنشئت من أجله. كما يلزم المستندات الآتية:

١. عقد الإيجار مثبت تاريخه أو عقد ملكية المكان.

٢. إيصال تأمين عداد الكهرباء.

٣. البطاقة الضريبية.

٤. آخر إيصال تأمينات.

٥. فاتورة طفاية حريق ٢ك.

٦. كشف رسمي من مصلحة الضرائب العقارية (العوائد).

٧. الرسم الهندسي للمكان.

٨. شهادة صحية للمشروعات التي تتعامل في الأغذية.

٩. صورة البطاقة الشخصية.

الخطوات:

- يتم تقدير رسم معاينة طبقا للقيمة الإيحارية الخاصة بالمكان أو حسب ربط العوائد.
- يتم عمل أورنيك معاينة ابتدائية ويدون بها أبعاد المكان وحدوده ومواد إنشائه.

-يحرر أورنيك للدفاع المدني والمطافئ لوضع الاشتراطات الوقائية للمشروع.

-يحرر أورنيك للصحة لأخذ رأيها بالنسبة للمشروعات التي تتعامل في الأغذية بعد ورود الرد من الصحة والدفاع المدني يخطر طالب الرخصة بالاشتراطات الواجب تنفيذها بالمكان ومنها اشتراطات الصحة والدفاع المدني.

ثالثاً: توثيق العقود في الشهر العقاري:

١. يقوم مدير المشروع أو أي شريك فيه، باتخاذ إجراءات تسجيل ملخص عقد المشروع وإشهاره قانوناً.

٢. يحرر ملخص للعقد من أصل وصورة تقدم للمختص، وصور أخرى بقدر ما يطلبه صاحب المشروع من هذا الملخص.

٣. يتضمن ملخص عقد المشروع ما يلي:

- تحديد صفة المشروع "تضامن ـ توصية بسيطة ـ توصية بالأسهم".
- أسم المالك و الشركاء المتضامنين، ومحال إقامتهم، وجنسياتهم.
- عدد الشركاء الموصين (دون ذكر أسمائهم).
- اسم المشروع التجاري.
- مركز المشروع بالتحديد.
- الغرض من تأسيس المشروع.
- قيمة رأس مال المشروع
- تحديد الذين لهم حق الإدارة والتوقيع عن المشروع.

٤. يجب توقيع أصل الملخص من المدير المسئول للمشروع، أو من طالب التسجيل.

٥. يقدم أصل العقد الشركة، وأصل الملخص السالف ذكره لمكتب السجل التجاري المختص لمراجعتها والتأشير على كل منهما بما يفيد المراجعة وصلاحية العقد والملخص للتسجيل.

رابعاً: استخراج السجل التجاري:

المستندات المطلوبة لاستخراج السجل التجاري:

١. طلب استخراج سجل تجارى (لدى الوحدة).

٢. صورة من عقد الإيجار أو التمليك مثبت التاريخ أو موثق من الشهر العقاري.

٣. صورة البطاقة الضريبية أو شهادة تفيد فتح ملف ضريبي.

٤. صورة البطاقة الشخصية /العائلية /الرقم القومي لصاحب المنشأة وللشركاء إن وجد.

٥. صورة من عقد الشركة إن وجد.

٦. شهادة المزاولة من الغرفة التجارية.

❖ على أن تقدم أصول جميع المستندات للاطلاع.

خطوات استصدار السجل التجاري:

١. يتقدم صاحب المنشأة بطلب الحصول على الخدمة إلى موظف الاستقبال (الطلب موجود لدى موظف الاستقبال)

٢. يقوم موظف الاستقبال بتسجيل بيانات صاحب المنشأة وتوجيهه إلى مندوب مصلحة السجل التجاري داخل الوحدة

٣. يقوم صاحب المنشأة بملء نموذج طلب إصدار السجل التجاري ويرفق به المستندات المطلوبة

٤. يقوم مندوب مصلحة السجل التجاري بمراجعة الطلب والمستندات ويحدد موعداً لتسليم السجل التجاري لصاحب المنشأة

٥. يتقدم صاحب المنشأة للوحدة بعد المدة التي حددها في الخطوة السابقة لاستلام السجل التجاري

خامساً: استخراج شهادة التأمينات:

المستندات:

١. عدد ٣ نماذج توقيع لصاحب العمل أو المدير المسئول

٢. عقد تكوين الشركة (صورة من عقد تكوين الشركة وقرار الإنشاء أو الترخيص بالنشاط)

الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي
صندوق العاملين بقطاع الأعمال العام والخاص

نموذج تسجيل
منشـــأة قطـاع خـــاص

منطقـــة :
مكـــتب :
تاريـــخ الطـــلب: / /
اســـم المنشـــأة: ....
الرقم التأميني للمدير المسئول:-
رقم المركز الرئيسي للمنشأة : كود التبعية
الكيــــان القانــــونى:
نـــــوع النشــــــاط
طبيعة النشــــــاط
تاريـــخ بدء النشـــاط: / / كود مستند بدء النشاط
رقم السجل التجاري/ الصناعي
رقـــم البطاقـــة الضريبيـــة :
رقـــم التليفـــــون:
العنـــوان / رقـــم العقـــار شارع / حارة
شياخــــة / قريـــة قسم / مركز محافظة
نسبة تأمين إصابة العمل المخفضة: % تاريخ التخفيض / /
تاريخ تخفيض تأمين المرض :
تاريخ الخضوع لقانون العلاوة :
رقم المنشأة السابـــق توقيع صاحب العمل :

اعد بمعرفة / /	روجع بمعرفة / /	يعتمد ،
سجل بمعرفة	روجع بمعرفة	الرقم التأميني للمنشأة

إيصال

استلمت انا : .... الطلب المقدم من السيد : ....
بشأن خدمة اشتراك منشأة قطاع خاص مستوفيا كافة متطلبات الحصول على الخدمة (مستندات – رسوم)
وقيد الطلب برقم .... بتاريخ / /

توقيع الموظف المختص



٣. عقد إيجار (صورة من عقد إيجار أو تملك المنشأة)

٤. السجل التجاري (صورة من السجل التجاري)

٥. البطاقة الضريبية (صورة من البطاقة الضريبية)

الخطـــوات:

يتم تقدم الأوراق للاطلاع عليها ثم يتم تحديد ميعاد للمعاينة (يسمى تقرير التفتيش).

سادساً : مواقع علي الإنترنت للجهات المهتمة بالمشروعات الصغيرة.

١- بوابة المشروعات الصغيرة والمتوسطة: http://namaa.gov.eg

هى قاعدة معلوماتية" تعتمد على نظام شبكة الانترنت يستخدم فى توفير المعنيين الأساسيين باحتياجاتهم من المعلومات (باللغتين العربية والإنجليزية). ويهدف المشروع المقترح إلى تخطى بعض الفجوات الموجودة فى تلبية الحاجة إلى المعلومات من كل صناع السياسات والقرار على المستويين الكلى والجزئى (أصحاب المشروعات).

الهدف من المشروع:

- تقييم وتوفير المعلومات المطلوبة لصناع القرارات والسياسات على المستويات المختلفة (وتشمل المشروعات الصغيرة و المتوسطة)
- تحديد الموارد المختلفة للمعلومات و تحديد الصعوبات فى إيجاد المعلومات
- توفير البيانات فى قواعد بيانات الدراسات والمسوح الميدانية التى تشمل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

المستفيدين:

- صناع السياسات
- الباحثين
- مزودى الخدمات
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

٢- الصندوق الاجتماعى للتنمية: http://www.sfdegypt.org

المحاور الرئيسية لعمل الصندوق الاجتماعي للتنمية:

- تنمية وتمويل المشروعات الصغيرة لتغذى وتتكامل مع المشروعات المتوسطة والكبيرة في كافة محافظات مصر بغرض إيجاد فرص عمل دائمة ناجحة ومستقرة.

- تنمية المشروعات متناهية الصغر بغرض زيادة دخل الفرد وتحسين مستوى المعيشة للأسر المصرية في كافة قرى ونجوع مصر.
- توفير بيئة مواتية للمشروعات الصغيرة من خلال دعم أنشطة التنمية المجتمعية والبشرية ومشروعات الأشغال العامة.
- تحفيز وتطوير آليات وسياسات التشغيل الذاتي ولدى الغير ونشر فكر العمل الحر بين الشباب.
- توفير الخدمات غير المالية لإنجاح المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر.

أنشطة الصندوق الاجتماعي للتنمية :

ترتكز مساعي الصندوق الاجتماعي للتنمية في المقام الأول على إحداث التنمية الشاملة وما تتضمنه من الاهتمام بالأبعاد الاقتصادية والاجتماعية المختلفة، ويدرك الصندوق تمام الإدراك أنه لا سبيل لتحقيق تنمية حقيقية متكاملة دون التصدي لمختلف مشكلات المجتمع. ونتيجة لذلك وضع الصندوق الاجتماعي للتنمية منذ نشأته التي تتجاوز عشر سنوات استراتيجيات وخططا وبرامج، قابلة للتعديل والتطويع من آن لأخر لمسايرة المراحل المتغيرة والمتطلبات المختلفة للتنمية، والتي من شأنها الارتقاء بالمجتمع المصري ككل وما يترتب على ذلك من أنشطة ومشروعات تتمثل فيما يلي:

أولاً : قطاع تنمية الموارد البشرية :

وتتمثل أنشطة الصندوق فى هذا المجال فى الآتى:

١. التنسيق مع الجهات المختصة لإعداد البرامج التدريبية لإمداد الخريجين الجدد بالمهارات الملائمة لمتطلبات سوق العمل
٢. تطوير نظم التدريب من خلال إيجاد نظام قومى لمستويات المهارة وفقا للاحتياجات الفعلية لسوق العمل وتحديد معايير المهارة التى ينبغى أن يتقنها كل عامل
٣. تحسين خدمات مكاتب التوظيف عن طريق توفير الأجهزة والمعدات الحديثة ورفع قدرات العاملين بها خاصة فى مجالات الإدارة والإرشاد الوظيفى

باستخدام التوصيف المهني وذلك بهدف تحقيق المواءمة بين العرض والطلب بسوق العمل

٤. تنفيذ برامج (نوادي إيجاد العمل) لرفع مهارات الشباب وخاصة المرأة في مجال البحث عن وظيفة

٥. تدريب صغار المستثمرين على إقامة المشروعات الصغيرة وإداراتها، واستخدام النظم المحاسبية المناسبة، وإعداد دراسات الجدوى، وتسويق المنتجات

٦. تقديم خدمات دراسة وتنظيم هيكلة العمالة الزائدة بالشركات ومساعدتها فى إيجاد فرص عمل بديلة

٧. تقديم خدمات التدريب بغرض التشغيل من خلال رفع مهارات العاملين

ثانيا : قطاع الإقراض المتناهي في الصغر :

يولى الصندوق اهتماما خاصا بالتمويل متناهي الصغر لما يسهم به في توفير فرص العمل، وتحسين الدخل للأسر الفقيرة، والارتقاء بمستوى معيشتهم، فضلا عن تعظيم مشاركة القطاع الأهلي في التنمية. ومن هذا المنطلق، يقدم الصندوق حزمة متكاملة من الخدمات المالية وغير المالية للقائمين على هذه المشروعات الجديدة منها والقائمة بغية خلق مجتمع إنتاجي وتلبية احتياجات المناطق الأكثر فقرا، كما يعمل الصندوق على بناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية العاملة في هذا المجال لتمكينها من تقديم خدمات التمويل متناهي الصغر بشكل أكثر كفاءة وفعالية. ويمول الصندوق مشروعات متناهية الصغر جديدة وقائمة يمكن تنفيذها بمنازل أصحابها وتسوق منتجاتها في السوق المحلية من خلال الاستعانة بالجمعيات الأهلية كجهات وسيطة نظرا لقدرتها على الوصول إلى الفئات المستهدفة والتفاعل معها.

ثالثاً : قطاع المانحين الدوليين للمشروعات الصغيرة :

و قدم العديد من المانحين الدوليين مثل الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية **USAID** والوكالة الكندية للتنمية الدولية **CIDA** والوكالة الألمانية للتعاون الفني **GTZ** والاتحاد الأوروبي **EU** والوكالة اليابانية للتعاون الدولي **JICA** وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي **UNDP** وبنك التعمير الألماني **KFW** والوكالة الدنماركية للتنمية

الدولية DANIDA والتعاون الإيطالي خدمات مالية وغير مالية للمشروعات المتناهية الصغر والصغيرة. وتوضح الجداول التالية أنواع برامج و الخدمات التي تقدمها برامج الجهات المانحة لقطاع المشروعات الصغيرة و متناهية الصغر فى مصر.

أهم برامج المؤسسات المانحة لقطاع المشروعات الصغيرة و متناهية الصغر	
الجهة المانحة	**النتائج**
الوكالة الكندية للتنمية الدولية CIDA	• خلقت حوالي ١٠.٠٠٠ فرصة عمل في ٢٢٤٥ مشروعاً صغيراً خلال الفترة ١٩٩٠ - ٢٠٠٦. • وصلت إلى النساء ذوات الدخل المحدود وأسرهن. • وفرت و/أو توسطت لتوفير آلاف القروض المتناهية الصغر للمرأة. • أنشأت الوحدة الاستشارية لدعم الأعمال والنقطة الواحدة لإنهاء الإجراءات. • من خلال النقطة الواحدة لإنهاء الإجراءات، ساهمت في إصدار أكثر من ٥٠٠٠ ترخيص وخفضت من الوقت اللازم للحصول على الموافقات الحكومية للمشروعات من سنة إلى ١٥ يوماً فقط. • أدخلت مفهوم النقطة الواحدة لإنهاء إجراءات الترخيص في قانون المشروعات الصغيرة وساعدت على تطبيقها في عموم مصر.
الوكالة الألمانية للتعاون الفني GTZ	• تدريب ١٦ ألف متدرب في ستة عشر مركزاً للتدريب. • بناء قواعد بيانات لقطاعات محددة. • تحديد الفرص التصديرية.
الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID	• دعم التمويل المتناهي الصغر من خلال مؤسسة ضمان الائتمان في شكل تسهيلات إعادة التمويل والعون الفني المركز. • تشجيع إعداد وتطبيق طرق الإقراض الجماعي الموجه لمجموعات المرأة. • تحسين القدرات التي تشجع الشركات المتناهية الصغر والصغيرة.
الوكالة اليابانية للتعاون الدولي JICA	• تشجيع الصادرات من خلال تأهيل الموارد البشرية. • إعداد وتطوير برامج التدريب الفني.
التعاون الإيطالي	• المساعدة في إعداد خطة عمل القطاع الصناعي. • مساعدة الهيئة العامة للاستثمار في كل أنشطتها. • مساعدة الهيئة العامة للاستثمار في كل أنشطتها المرتبطة بالمشروعات المتناهية الصغر والصغيرة.

أنواع الخدمات التي تقدمها برامج الجهات المانحة			
الجهة المانحة	**أنواع الخدمات**	**المنطقة**	**القطاعات الرئيسية**
الوكالة الكندية للتنمية الدولية CIDA	• خدمات غير مالية مثل التدريب والنصح والمشورة والعون الفني من قبل الميسرين وموردي خدمات تنمية الأعمال	• الوجه القبلي. • الإسكندرية. • دمياط.	• القطاع الصناعي. • تجارة التجزئة.
الوكالة الألمانية للتعاون الفني GTZ	• التدريب الفني. • الخدمات غير المالية للمشروعات المتناهية الصغر والصغيرة (البحوث والتطوير والخدمات الاستشارية)	• ٢٤ محافظة. • الإسكندرية ومدينة السادات والقاهرة ومدينة السادس من أكتوبر ومحافظة المنيا.	• القطاع الصناعي. • تصنيع القطن المصري والخضر والفاكهة وقطاع التجارة الخارجية والتكنولوجيا البيئية.
الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID	• برامج التمويل المتناهي الصغر للمشروعات الصغيرة والمتوسطة. • العون الفني	• الإسكندرية وأسيوط ومحافظات أخرى.	
الاتحاد الأوروبي EU	• خدمات استشارية عن السوق. • تصميم المنتجات وضمان جودتها. • تحديد الفرص الائتمانية للمشروعات المتناهية الصغر والصغيرة من خلال الجهاز المصرفي	• معظم المحافظات.	• القطاع الصناعي وخاصة المنسوجات والصناعات الخشبية والمنتجات الغذائية.
الوكالة اليابانية للتعاون الدولي JICA	• التدريب وتحليل فرص التشغيل. • تطوير نظم التدريب الفني في مصر	• كل المحافظات	• القطاع الصناعي. • الصادرات
التعاون الإيطالي	• مساندة المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال إعداد الخطط ودراسات الجدوى.	• كل المحافظات	• القطاع الصناعي.

المصدر: تقرير الصندوق "إنجازات الصندوق خلال الفترة من ١٩٩٢ إلى ٢٠٠٦ – أكتوبر ٢٠٠٧.

رابعـــــاً : قطـــــاع سياســـــات تنميـــــة صـــــادرات المشـــــروعات الصـــــغيرة والمتوســـــطة :
http://www.mfti.gov.eg

يهدف القطاع الي تنمية القدرة التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال اقتراح حزمة متكاملة من السياسات والبرامج الداعمة والمحفزة لبيئة الاعمال المحيطة بتلك المشروعات مع متابعة وتقييم تلك السياسات والبرامج بصفة دورية .

خامساً : وحدة تنمية سياسات المنشآت الصغيرة والمتوسطة وزارة المالية :

http://www.sme.gov.eg/arabic/smepol_ara.htm

أ- وحدة المنشآت الصغيرة و المتوسطة :

تهدف وحدة المنشآت الصغيرة و المتوسطة بوزارة المالية الى تنمية السياسات المالية التي ستمكن بدورها المنشآت الصغيرة و المتوسطة من الانضمام إلى القطاع الرسمي. وتم هذا بواسطة عملية تضمن إشراك الجهات المختلفة في مجال تنمية المنشآت الصغيرة و المتوسطة، بالإضافة إلى الاعتماد على أفضل الممارسات العالمية مما نتج عنه سياسات تعمل على تحديد المعوقات التي تواجه المنشآت الصغيرة و المتوسطة.

ب- مشروع تنمية سياسات المنشآت الصغيرة و المتوسطة :

قد اتفقت الحكومتان المصرية والكندية على إنشاء "مشروع تنمية سياسات المنشآت الصغيرة و المتوسطة والمتناهية الصغر".

أطراف المشروع الممثلين للحكومة الكندية :

١. الوكالة الكندية للتنمية الدولية.
٢. مركز بحوث التنمية الدولية، بالإضافة إلي اسهامه بالجانب المادى المباشر في المشروع فهو يمثل أيضاً وكالة التنفيذ الكندية.

أطراف المشروع الممثلين للحكومة المصرية :

١. وزارة التعاون الدولي وزاره مصرية ذات مسئولية تختص بتطبيق مذكرة التفاهم.
٢. وزارة المالية ذات مسئولية ترتبط بتطبيق المشروع.

تذكـــر أن

الإجراءات اللازمة لإنشاء مشروع صغير

١- لتأسيس مشروع صغير لابد وأن تقوم بإعداد المستندات الآتية طبقاً لما هو معمول به حالياً :

- استخراج البطاقة الضريبية.
- ترخيص المنشأة.
- توثيق العقود في الشهر العقاري.
- استخراج السجل التجاري.
- استخراج شهادة التأمينات.

٢- أهم المواقع علي الإنترنت للجهات المهتمة بالمشروعات الصغيرة هى :

١. بوابة المشروعات الصغيرة والمتوسطة: **http://namaa.gov.eg**

٢. الصندوق الاجتماعي للتنمية http://www.sfdegypt.org

وتتركز أنشطة الصندوق الاجتماعي للتنمية فى قطاعين:

- قطاع تنمية الموارد البشرية .
- قطاع الإقراض المتناهي في الصغر ٣

٣. قطاع المانحين الدوليين للمشروعات الصغيرة .

٤. قطاع سياسات تنمية صادرات المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

http://www.mfti.gov.eg

٥. وحدة تنمية سياسات المنشآت الصغيرة والمتوسطة وزارة المالية:

http://www.sme.gov.eg/arabic/smepol_ara.htm

التقويـــم

س١ : عند التخطيط لإقامة مشروع زراعى صغير هناك عدة إجراءات ومستندات المطلوب إعدادها قبل البدء فى مزاولة أنشطة المشروع.

المطلوب : اذكر باختصار الخطوات التى يجب إتباعها عند استخراج الوثائق التالية:

١. البطاقة الضريبية للمشروع.
٢. ترخيص المشروع او المنشأة.
٣. توثيق العقود في الشهر العقاري.
٤. استخراج السجل التجاري للمشروع.
٥. استخراج شهادة التأمينات.

س٢ : اكمل النموذج التالى ؟

نموذج طلب ترخيص إقامة مشروعات الثروة الحيوانية و الداجنة على أراضى غير زراعية

(١) اسم الطالب: ....

(٢) العنـــــوان : ....

(٣) موقع الأرض: ....

حوض: .... ناحيـــة : ....

مركز: .... محافظة: ....

(٤) بيان الأرض المطلوب الترخيص بإقامة المشروع عليها:

س ط ف

المساحة: ....

الحدود: .... بحرى: .... قبلى: ....

شرقى: .... غربى: ....

(٥) الموقع المطلوب له الترخيص (محرر له مخالفة/ لم تحرر له مخالفة)

(٦) الأرض المطلوب لها الترخيص (داخل الزمام / خارج الزمام)

....

اسم مالك الأرض المطلوب البناء عليها ....

(٧) اسم حائز الأرض المطلوب البناء عليها : ....

(٨) رقم بطاقة الحيازة / رقم بطاقة الخدمة للأراضى الصحراوية: ....

(٩) جملة مساحة الحيازة: .... سهم .... قيراط .... فدان ....

ملك إيجار وضع يد

(١١) الغرض من إقامة المشروع ....

توقيع مقدم الطلب

تحريراً فى / / ( )

موافقة المالك:

(إذا لم يكن الطلب مقدما منه) : أوافق أنا ....

مالك الأرض المشار إليها على إقامة المشروع موضوع هذا الطلب على المساحة المطلوبة والمملوكة لى .

التوقيع

تحريرا فى / / ( )

تصديق الجمعية التعاونية الزراعية بناحية :

البيانات المبينة بعالية صحيحة و مطابقة لسجلات الجمعية و تم توقيع المالك أمامنا .

رئيس الجمعية مدير الجمعية



الوحدة الرابعة

تمويل المشروعات الزراعية الصغـــيرة

أهداف الوحدة : بنهاية دراسة هذه الوحدة سوف يكون الطالب قادرا علي أن : –

- يحدد الطرق المختلفة التى يمكن بها تمويل المشروعات الصغير.
- يلم بالأساليب التى تتبعها مؤسسات الإقراض عند تسديد القروض.

الوحدة الرابعة: تمويل المشروعات الزراعية الصغيرة:

المحتوي

- أهمية طلب التمويل وتحليله.
- الأسس التى يتحدد من خلالها حجم القرض.
- مؤسسات الإقراض وأنواعها.
- طرق تسديد القروض.

الوحدة الرابعة

تمويل المشروعات الزراعية الصغيرة

مقدمة :

ليس هناك من شك في أن جميع المشاريع الزراعية الصغيرة على مختلف أنواعها، وسواء الجديدة منها أو القائمة، إنما تحتاج للتمويل المناسب والمهارات الإدارية الملائمة حتى تنمو وتحقق دخلاُ وربحا مقبولينً للقائمين عليها، وقد أصبح تطور المشاريع الصغيرة يشكل مفتاحاً مهماً لخلق فرص العمل وللتنمية الاجتماعية والاقتصادية المتكافئة. هذا وتحتاج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى التمويل في فترات حياتها بدءاً بتأسيس المشروع وانطلاقه، وأثناء تطويره وتنميته وتحديثه، وكذلك في حالة استعداد المشروع أو الصناعة إلى الانطلاق نحو الأسواق التصديرية، وتحتاج المشروعات الصغيرة والمتوسطة للتمويل في مجالات البحث والتدريب ومتابعة الأسواق ومسايرة تطورات الإنتاج، إضافة إلى الحالات التي يتعرض فيها المشروع لأي حدث استثنائي.. وسوف يتم فى هذه الوحدة دراسة بعض الموضوعات المتعلقة بعملية تمويل المشروعات الزراعية الصغيرة وذلك من خلال النقاط التالية:

- أهمية طلب التمويل وتحليله.
- الأسس التى يتحدد من خلالها حجم القرض.
- مصادر تمويل المشروعات الصغيرة.
- طرق تسديد القروض.

أولاً : أهمية طلب التمويل وتحليله :

يتحدد قرار الإقراض في ضوء جدارة طالب القرض الائتمانية أو الافتراضية ومقدرته علي تسديد هذا القرض. ولكي يتمكن المقرض من تفحص ذلك وتحديد موقفه، لابد لطالب القرض (المشروع الصغير) من تقديم طلبه موضحا فيه العديد من البيانات والمعلومات التي تعكس وضعه المالي علي حقيقته. ويختلف نموذج طلب القرض

من مؤسسة اقراضية إلي أخري، وأحيانا وفقا لنوع القرض المطلوب للمشروع، ولكن بصورة عامه يتوجب توفر المعلومات التالية علي الأقل في طلب قرض أو صاحب مشروع يتم تقديمه للمؤسسات المقرضة:

١. أسم طالب القرض (صاحب المشروع) وعنوانه وعمره ومستوي دراسته ومهنته.

٢. نوع المشروع المطلوب القرض لأجله ومساحة الأراضي التي ينفذ عليها

٣. طاقة المشروع الإنتاجية(الثروة الحيوانية والصناعات الزراعية).

٤. تفاصيل استعمالات القرض والتكلفة التقديرية لكل بند وتاريخ الحاجة إليها.

٥. خطة تسديد القرض.

وتعتبر هذه المعلومات من الأساسيات التي يجب أن يحتوي عليها طلب القرض لكي تقوم الجهة الممولة بدراستها وتحليلها قبل إصدار قرارها، كما أن لها أهمية خاصة تتعلق بالأغراض الإحصائية المقرضة. وهذه إما أن تقدم منفصلة في نماذج خاصة أو تكون متصلة بطلب القرض نفسه وتتلخص هذه الدراسات والبيانات بما يلي:

(أ) الميزانية العمومية أو الحساب الختامي والتي يظهر فيها الوضع المالي للمشروع الصغير في نهاية السنة المالية.

(ب) حساب دخل المشروع أو حساب الأرباح والخسائر خلال مدة سنة.

(ج) الموازنة التقديرية للمشروع خلال الفترة القادمة(سنة أو أكثر حسب نوع القرض المطلوب) والتي يتحدد من خلالها احتياجات المشروع إلي رأس المال والقرض وأهليته لتسديد هذه القرض وتواريخ هذا التسديد.

(د) وصف لنوع الضمانات والتعهدات والكفالة التي ستقدم كضمان للقرض والتي تعتبر من العوامل الهامة في تحديد مقدارا لقرض.

(هـ) مصادر الدخل من خارج المشروع.

وكما أن إعداد وتقديم هذه البيانات والمعلومات له فائدة كبيرة للمقرض من حيث أنها تعتبر وسيلة هامة للتقييم قبل إقرار القروض، فإنها تعود بالفائدة على المشروع نفسه، نظرا لأن إعداد القوائم المالية لأعمال المشروع يقتضى احتفاظ المشروع بسجلات

للعمل والأنشطة التى يمارسه وهذا في حد ذاته يدخل نوعا من التنظيم للعمل وبالتالي اتخاذ قرارات مبنية على بيانات وأرقام دقيقة.

وتعتبر المعلومات التي يجب أن يحتويها طلب القرض من الأساسيات التي يجب إن يعرفها المقرض عن المقترض للنظر في طلبة، كما تقع على نفس المستوى من الأهمية، البيانات والدراسات التي لابد وان تقدم مع طلب القرض والتي تزود المقرض بقاعدة علمية يرتكز عليها في تحليله لوضع المشروع، وبالتالي تحديد موقفة التمويلي منه. ولذا يتطلب الأمر دراسة واسعة وعميقة لكل ما يرد في طلب القرض ومرفقاته من البيانات المالية المختلفة لأنها تحدد مراكز الضعف ومراكز القوة في طالب القرض سواء من الناحية المالية أو الإدارية أو غيرها مما يساعد المقرض على اتخاذ القرارات السليمة بشان قروضه. وقد يكون من الصعب على المشروع في الدول النامية إعداد مثل تلك الدراسات، أو قد يكون من الصعب على الجهات المقرضة اعتماد هذا الأسلوب لأنة قد يعتبر بالنسبة لبعضها تغييرا شاملا للأسس المتبعة في تقييم القروض والتي تحكمها في كثير من الأحوال العلاقات والاجتهادات الشخصية، وهنا يتحمل المقرض نفسه القسط الأكبر من المسؤولية، حيث يتطلب الأمر أولا توفر النية لديه للانتقال من الأسلوب العشوائي إلى الأسلوب العلمي في تقييم قروضه قبل إقرارها، ومن ثم إرشاد صاحب المشروع لأهمية الاحتفاظ بسجلات وقيود لمشروعه، وتعليمة كيف إعداد القوائم المالية الخاصة بأعماله وهذا بالضرورة يتطلب وجود جهاز كفؤ ومختص لدى المؤسسة المقرضة ليقوم بهذا الدور، وقد يكون من الصعب تطبيق هذا الأسلوب في البلدان النامية بين عشية وضحاها ولكن يمكن لأي مؤسسة إقراض إن تخطو نحو هذا الأسلوب العلمي مدروس خطوات تدريجية كان تبدأ بتطبيقه على بعض القروض الكبيرة وبعد اكتساب الخبرة يمكن السير قدما في اعتماده كأسلوب في تقديم القروض الأخرى. ويجد المهتم بمستوى الإنجاز الذي تحققه مؤسسات الإقراض في الدول النامية إن هنا نسبة كبيرة من التخلف في تسديد قروضها، ويعزى ذلك إلى أسباب متعددة، إلى أن السبب الرئيسي في انخفاض نسبة التسديد هو إقرار القروض على أسس غير علمية وغير سليمة، وهذا من أهم المبررات التي تدعو هذه المؤسسات للبحث عن البديل الأفضل لتحسين مستوى أدارتها.

ثانياً : الأسس التى يتحدد من خلالها حجم القرض :

تعتبر قرارات الإقراض من أهم القرارات التى تتخذها مؤسسة الإقراض، فالقرض المدروس والمناسب للمشروع الجيد فى الوقت المناسب هو الضمانة الأكيدة لتسديد هذا القرض فى موعده، ولحصول المقترض على أقصى منفعة ممكنة منه، وبصورة إجمالية يمكن تلخيص العوامل التى لابد من مراعاتها عند اتخاذ قرار الإقراض بما يلي:

١- الحاجة الفعلية للقرض :

ويقصد بذلك حاجة صاحب المشروع إلى القرض لمواجهة متطلباته، إذ كثيرا ما يظهر عند إجراء الكشف أن المشروع ليس بحاجة إلى ما يطلبه من تمويل لبعض أو كل الأغراض المذكورة فى طلب القرض، لأنها لا تتمشى مع حاجة المشروع الفعلية لخطته وأنشطته المستقبلية، وهدفه هو الحصول على المال لأغراض أخرى، ولذلك لابد أن تكون هناك نشاطات مجدية ومطلوبة لا يستطيع صاحب المشروع تنفيذها دون الحصول على تمويل خارجي من مصادر التمويل المتوفرة. كذلك لابد أن تكون هناك ضرورة اجتماعية واقتصادية للنشاط الذى ينوي تمويله، مثل إنتاج سلعة يحتاج إليها المجتمع لتغطية حاجة السوق، أو للإحلال محل واردات من سلع استراتيجية مثل القمح والحبوب أو لتوفير العملات الصعبة للدولة، كإنتاج سلع ذات إمكانية تصدير عالية أو للمحافظة على المصادر الطبيعية، كمشاريع حفظ التربة واستغلال المياه الجوفية وهكذا. ومن هنا نرى أن أولويات منح القروض يجب أن تواكب السياسة الاقتصادية العامة للدولة مع توفر الرغبة الحقيقية لإقامة المشروع من جهة طالب القرض.

٢- سجل المقترض لدى المؤسسة :

نجد أن ملف المقترض فى مؤسسات الإقراض التى يوجد لديها نظام جيد للملفات والتسجيل يحتوى على معلومات بقروضه السابقة إن وجدت. فالمشروع الذى يقدم بيانات غير صحيحة أو يغرر بلجنة الكشف أو يحصل على القسط الأول من قرضه ولا يباشر فى إقامة مشروعه أو يماطل فى تسديد ديونه فى مواعيدها رغم ظروفه المالية

الجيدة يوجب الحيطة والحذر عند التعامل معه من جديد. وبذا يؤثر سلوك المشروع سلباً أو إيجابا على حجم قرضه أو إقراضه من عدم إقراضه.

٣- الأغراض التى يطلب القرض من أجلها وتكاليفها :

لتحديد تكاليف إقامة المشروع الذى ينوى تنفيذه لابد من تحديد البنود المختلفة التى يتكون منها المشروع، ودراسة التكاليف اللازمة لكل بند منها. ويتولى ذلك بصورة مبدئية طالب القرض نفسه، إذ يحدد فى طلبه الأغراض المطلوب تمويلها وتكاليف كل غرض منها، ويجب أن يعزز تقديراته بموازنة تقدير للأعمال التى يود القيام بها، كما يقوم مراقب عليها. وبعد زيارة موقع المشروع والاطلاع على كل الوثائق المرفقة بخصوص التكاليف، تقوم اللجنة المختصة بدراسة خطة المشروع لتحديد أغراضه بصورة نهائية وتكاليف كل بند من بنود الخطة وبالتالي التكاليف الكلية للمشروع.

٤- مقدرة المشروع على الاقتراض :

لقد سبقت الإشارة إلى المعايير المختلفة التى تحدد وضع المشروع المالي وبالتالي مقدرته على الاقتراض، وأهم تلك المعايير هى الميزانية العمومية وحساب الدخل. فالنسب المالية التى يمكن استخلاصها من هاتين القائمتين تظهر بوضوح مدى نجاح المشروع فى أعماله السابقة، وبالتالي إمكاناته للقيام بأية أعمال مستقبلية.

٥- مقدرة المشروع على تحمل المخاطر :

وهذه أيضاً تتحدد من خلال دراسة الوضع المالي للمقترض، فحق الملكية أو صافي موجودات المشروع وخاصة السائلة منها والنسب المالية المختلفة هى المقاييس المحددة لمقدرة المشروع على تحمل المخاطر. وهنا لابد أيضاً الإشارة إلى دراسة وتحليل أية استثمارات أو دخل آخر ثابت من خارج العمل الزراعى كالرواتب وإيجار العقارات، والتى لها دور كبير فى تعزيز قدرة صاحب المشروع على تحمل المخاطر.

٦- مقدرة المقترض على التسديد :

إن مقدرة المقترض على التسديد تعنى أساساً مقدرة المشروع المراد إقامته على التسديد ، لأن المشروع غير القادر على تسديد ديونه يعتبر مشروعاً غير ناجح، وبالتالي لا جدوى من إقامته ويجب عدم تمويله

٧- قوة الضمانات المقدمة :

على الرغم من الدراسات التى يتم من خلالها تحديد مدى مقدرة المشروع على الاقتراض والتسديد ، إلا أن كثيراً من المؤسسات تلجأ إلى رهن موجودات ثابتة أو منقولة كإجراء احترازي يمنع المقترضين من التصرف بهذه الضمانات قبل تسديد ديونهم، وهذا معمول به فى كثير من البلدان، وتختلف قوة الضمانات المقدمة باختلاف أنواعها ، وغالباً ما يكون نوع وقيمة الضمانات المقدمة هما العامل الرئيسي الذى يتحدد من خلاله الحد الأعلى للقرض حتى وإن كانت جميع العوامل الأخرى فى صالح زيادة مقدار هذا القرض.

٨- إمكانية التمويل المتاحة للمؤسسة المقرضة :

كثيراً ما تواجه مؤسسات الإقراض نقصاً فى الأموال لمواجهة الاحتياجات التمويلية ، وفى هذه الحالة تضطر إلى تحديد أنواع ومقادير قروضها فى ضوء إمكاناتها المادية المتوفرة، وفى كثير من الحالات يتم رصد مخصصات محددة لمشاريع محددة. فقد يكون الحد الأعلى للقرض الذى يمكن الحصول عليه محدداً ولا يمكن تجاوزه.

ثالثاً : مؤسسات الاقراض وانواعها :

١- رأس المال المملوك :

هو المال الذى يقدمه صاحب المشروع من مدخراته الشخصية أو يقدمه الشريك. والذى قد يأخذ شكل حصة نقدية (الأموال أو حصة عينية تقديم أراضى أو مبانى)، أو حصة معنوية (نظير خبرة إدارية أو اشرافية) أو حصة ملكية مقابل رأسماله المعروفة الفنية أو العلامة التجارية.

٢- اللجوء إلى الاقتراض (التمويل بالمديونية) :

وهى بين طرفين الأول (المقرض) الذى يقدم القرض والطرف الثانى هو صاحب المشروع والذى يحتاج إلى المال ويتعهد بسداده خلال فترة محددة فى العقد مضافاً إليها فائدة يتفق عليها فى العقد وقد يكون المقرض فردا طبيعيا أو بنك، أو شركة تأمين أو هيئة تمويل.

وتقسم القروض حسب عنصر الوقت تقسم إلى:

١ -قروض طويلة الأجل: قروض تزيد عمرها عن العام وتسدد فوائدها بصفة دورية بينما يسدد أصل القرض مرة واحدة فى نهاية فترة الاستحقاق.

٢ - قروض متوسطة الأجل يزيد اجلها عن العام أيضاً ولكن أصل الدين وفوائده يسددان معاً فى صورة أقساط دورية .

٣ - قروض قصيرة الأجل يستحق اجلها فى مدى زمنى يقل عن العام.

وكذلك تقسم القروض حسب نوع الممول مثال :

أ -القرض السلفى (القرض المعاون):

تأخذ قرضاً من أحد أصدقاءك كنوع من السلفة المعاونة للمشروع. ويسدد بعد أى ديون خارجية أن وجدت.

ب -القروض الحكومية:

قد تقوم الحكومة بتوفير قروض للأفراد مثال الصندوق الاجتماعي للتنمية أو البنوك الحكومية أو الوزارات (الزراعة)

ج -القروض من البنوك:

٣- الائتمان التجاري:

قد يتجه صاحب المشروع لأحد الأفراد أو الجهات لتوصيل البضاعة والدفع الأجل. وهنا المورد وكأنه منح المشترى قرض لشراء هذه البضاعة ثم يقوم بسداد الثمن بعد فترة متفق عليها وقد يسمى ائتمان التصدير فى حالة وجود احد العملاء خارج مصر.

٤- السندات:

قد يقوم المشروع بطرح سندات كأسلوب للاقتراض نظير دفع عائد ثابت لصاحب السند.

٥-الأسهم:

قد يطرح صاحب المشروع أسهم للاكتتاب العام

٦-التمويل بالمرابحة:

قد يطلب صاحب المشروع من البنك أو أحد المقرضين شراء سلعة معينة مع تحديد ثمنيها وتحديد الثمن الذى نشتريها به نقداً أو بالأجل للتعامل مع البنك بعد إضافة الربح الذى يتفق عليه بينهما.

وتشمل أهم شروط التمويل بالمرابحة فى:

- أن يكون ثمن السلعة وقيمة ربح البائع معلومة للطرفين.
- تملك البنك للسلعة وحيازتها قبل بيعها لصاحب المشروع.
- رد السلعة إذا تبين بها عيب.

٧- التمويل التأجيرى:

قد تلجأ إلى تمويل مشروع عن طريق تأجير المعدات والآلات، بدلاً من الشراء، وتعمل أعباء ضخمة، وقد لا تتوافر لديك أموال التأجير فيلجأ إلى بنك أو شركة تمويل لطلب تأجير الآلات لك إلا أن الشركة أو البنك لا تكون مسئولة عن أى إصلاح فى الآلات.

٨- التمويل بالمشاركة:

قد تزيد رأس المال من خلال طلب مشاركة آخرين مثل أفراد العائلة أو أصدقاء أو البنوك. وهما نوعين:

- المشاركة الكاملة: أى أن البنك أو المشارك الجديد يشارك فى التمويل مثل باقى الشركاء، ويصبح شريكا فى ملكية وإدارة المشروع.

- المشاركة المنتهية بالتملك: ومن أشهر صورها أن يحدد كل من البنك وصاحب المشروع نصيبه فى الشركة فى صورة أسهم تمثل مجموع القيمة للمشروع. يحصل كل من البنك وصاحب المشروع على نصيبهما من الإيراد المتحقق وفقاً لتلك الحصة.

٩- اللجوء إلى الجهات المانحة:

وقد تكون تلك الجهات أجنبية، أو محلية أو وطنية ويبرز ذلك فى حالة الجمعيات الأهلية.

أمثلة لمؤسسات إقراض المشروعات الصغيرة:

الصندوق الاجتماعي للتنمية:

يمول الصندوق الاجتماعي للتنمية كافة المشروعات الإنتاجية والخدمية والتجارية بما فيها مشروعات الأنشطة الصناعية والزراعية والسياحية الصغيرة بشرط توافر الجدوى الفنية والاقتصادية لها ومطابقتها للالتزامات البيئية .

الموقع الالكتروني للصندوق **www.sfdegypt.org**

٢- جهاز تنمية المشروعات الصغيرة:

يعتبر هذا الجهاز أحد المجموعات العاملة فى الصندوق الاجتماعي للتنمية، ويهدف هذا الجهاز إلى المساهمة فى تلبية متطلبات نمو وتطوير المشروعات الصغيرة من خلال منظومة متكاملة لإتاحة التمويل والإقراض الميسر ويخصص الصندوق الاجتماعي فى سبيل ذلك ما يقرب من ٥٠٪ من موارده.

٣- مجمع خدمات المنشآت الصغيرة www.sedo.com.eg

يحقق مجمع خدمات المنشآت الصغيرة أحد أهداف الصندوق الاجتماعي للتنمية وذلك بتطوير العمل بنظام الشباك الواحد لتقديم حزمة خدمات لكافة الأنشطة المرتبطة بالمنشآت الصغيرة ومتناهية الصغر ويقدم هذا المجمع خدماته للمجتمع من خلال وحدة خدمات المشروعات الصغيرة

مركز الإقراض المتكامل .

٤- المجلس القومي للمرأة:

الموقع الالكتروني للمجلس http://www.ncwegypt.com

٥- جمعية جيل المستقبل:

الموقع الالكتروني للجمعية **www.fgf.org.eg/arabic**

٦- الاتحاد العربي للمنشآت الصغيرة

الموقع الالكتروني للاتحاد

http://www.sfdegypt.rad_vnion.a.asp.org/A

٧- بنك التنمية الصناعية المصرى:

الموقع الالكتروني للبنك **http://www.idpe-egypt.com**

٨- مؤسسة محمد فريد خميس لتنمية المجتمع:

هي واحدة من منظمات المجتمع المدني التي تسعي لتحقيق التنمية المجتمعية من خلال رعاية الموهبة و التفوق باعتبارها مدخلا أساسيا لتحقيق (التنمية المستدامة).

الموقع الالكتروني للمؤسسة **www.Mfk.founation.com**

٩- شركة ضمان مخاطر الائتمان المصرفي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة:

تساهم فى تنمية الاقتصاد القومي المصري والمساعدة في توفير فرص عمل وتخفيض البطالة من خلال ضمان المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة وتشجيع مؤسسات الإقراض في التعامل مع هذه الفئات المستهدفة.

الموقع الالكتروني للشركة **www.cgcegypt.com**

رابعاً: طرق تسديد القروض:

تعتبر القروض التي يحصل عليها أصحاب المشاريع من بين الوسائل الهامة لتمويل تلك المشاريع. وتدخل القروض المتحصل عليها ضمن التدفقات الداخلة أو منافع المشاريع، كما أن المبالغ المدفوعة كتسديد أصل تلك القروض والفائدة المقررة عليها تدخل ضمن التدفقات الخارجة أو تكاليف المشروع، وذلك عند إجراء التحليل المالى للمشروع. وعند إدخال القروض في التحليل المالي للمشروع فإنه يجب أن يؤخذ في الاعتبار ما يلي:

- سعر الفائدة على القرض **Interest**.
- حجم القرض ومقداره **Volume**.
- فترة تسديد القرض **Loan Period**.
- فترة سماح تسديد القرض **Grace Period**.
- الضمان المطلوب للقرض **Guarantee**.
- إجراءات الحصول على القرض **Lending Procedure**.
- أي تسهيلات أخرى تمنح.

ونظراً لأهمية الأساليب المتبعة في تسديد القرض، فإن الأمر يتطلب ضرورة دراسة بعض هذه الأساليب لما لها من أهمية في التحليل المالي للمشروع عند إجراء دراسة الجدوى، ومن أهم تلك الأساليب فى تسديد القروض ما يلي:

أولاً: تسديد قيمة أصل القرض على أقساط سنوية متساوية مع دفع الفائدة السنويةً على المتبقي غير المسدد من قيمة أصل القرض.

ويختلف الرصيد المتبقي من أصل القرض من سنة لأخرى وفقاً لما تم تسديده منه، ولذلك فإننا نتوقع أن تختلف الفائدة المدفوعة على هذا الرصيد من سنة إلى أخرى. وفى هذه الحالة فإن قيمة المبلغ المدفوع تختلف من سنة إلى أخرى.

ويمكن تقدير المبلغ المدفوع وفقاً للمعادلة التالية: المبلغ المدفوع سنوياً

= قسط القرض المتساوي + الفائدة على الرصيد المتبقي من القرض

قسط القرض المتساوي = قيمة القرض ÷ عدد سنوات السداد

مثال رقم (١):

اقترض صاحب مشروع زراعي صغير مبلغاً قدره ١٢٠٠٠ جنيهاً تسدد بأقساط سنوية متساوية لمدة ٦ سنوات بنسبة فائدة قدرها ١٠٪. والمطلوب تقدير الأقساط السنوية على هذا المشروع.

حل المثال:

١ - قسط القرض المتساوي = قيمة القرض ÷ عدد سنوات السداد

قسط القرض المتساوي = ١٢٠٠٠ ÷ ٦ = ٢٠٠٠ جنيه

٢ -الفائدة على المبلغ المتبقى = المبلغ المتبقى x سعر الفائدة

يمكن إيجاز أسلوب تقدير القسط السنوي الثابت وقيمة الفائدة في الجدول التالى:

السنة (١)	أصل القرض في أول السنة (جنيه) (٢)	القسط السنوي (جنيه) (٣)	الفائدة على المبلغ المتبقى عند ١٠٪ (جنيه) (٢) x سعر الفائدة= (٤)	إجمالي القسط السنوي + الفائدة (جنيه) (٣+٤)
١	١٢٠٠٠	٢٠٠٠	١٢٠٠ =٠.١×١٢٠٠٠	٣٢٠٠
٢	١٠٠٠٠	٢٠٠٠	١٠٠٠=٠.١×١٠٠٠٠	٣٠٠٠
٣	٨٠٠٠	٢٠٠٠	٨٠٠=٠.١×٨٠٠٠	٢٨٠٠
٤	٦٠٠٠	٢٠٠٠	٦٠٠=٠.١×٦٠٠٠	٢٦٠٠
٥	٤٠٠٠	٢٠٠٠	٤٠٠=٠.١×٤٠٠٠	٢٤٠٠
٦	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠=٠.١×٢٠٠٠	٢٢٠٠
إجمالي	-	**١٢٠٠٠**	**٤٢٠٠**	**١٦٢٠٠**

ومن هنا يتضح أن القسط السنوي للقرض ثابت ولكن الفائدة السنوية تتغير وفقاً للقيمة المتبقية من أصل القرض، ولذلك فإن إجمالي القسط والفائدة المدفوعة سنوياً متغيرة من عام لآخر.

ثانياً: تسديد قيمة أصل القرض على مبالغ سنوية متساوية مع دفع الفائدة سنوياً على الجزء المتبقي من قيمة أصل القرض غير المسدد وذلك بفرض وجود فترة سماح للمشروع لتسديد القرض.

في هذه الحالة يمنح المشروع الصغير فترة سماح بعدد محدود من السنين، على أن يبدأ في تسديد قيمة أصل القرض بعد فترة السماح مع سداد الفائدة على أصل القرض في سنواتها.

مثال رقم (٢):

ولنأخذ نفس المثال السابق على أن يحصل المقترض على فترة سماح لمدة سنتين يبدأ بعدها تسديد القرض.

حل المثال:

- قسط القرض المتساوي = قيمة القرض ÷ عدد سنوات السداد

قسط القرض المتساوي بعد فترة السماح = ١٢٠٠٠ ÷ ٤ = ٣٠٠٠ جنيه

٢ - الفائدة على المبلغ المتبقى = المبلغ المتبقى x سعر الفائدة

يمكن إيجاز أسلوب تقدير القسط السنوي الثابت وقيمة الفائدة في الجدول التالى:

السنة (١)	أصل القرض في أول السنة (جنيه) (٢)	القسط السنوي (جنيه) (٣)	الفائدة على المبلغ المتبقى عند ١٠٪ (جنيه) (٢ x سعر الفائدة) = (٤)	إجمالي القسط السنوي + الفائدة (جنيه) (٣+٤)
١	١٢٠٠٠	سنة سماح	١٢٠٠٠×٠.١= ١٢٠٠	١٢٠٠
٢	١٢٠٠٠	سنة سماح	١٢٠٠٠×٠.١=١٢٠٠	١٢٠٠
٣	١٢٠٠٠	٣٠٠٠	١٢٠٠٠×٠.١=١٢٠٠	٤٢٠٠

٤	٩٠٠٠	٣٠٠٠	٩٠٠=٠.١×٩٠٠٠	٣٩٠٠
٥	٦٠٠٠	٣٠٠٠	٦٠٠=٠.١×٦٠٠٠	٣٦٠٠
٦	٣٠٠٠	٣٠٠٠	٣٠٠=٠.١×٣٠٠٠	٣٣٠٠
إجمالي	-	١٢٠٠٠	٥٤٠٠	١٧٤٠٠

ومن هذا يتضح أن إجمالي ما يدفعه المقترض في نهاية فترة تسديد القرض تزيد في هذه الطريقة عن الطريق السابقة.

ثالثاً: تسديد قيمة أصل القرض والفائدة المركبة عليه بدفع مبالغ سنوية:

ويمكن حساب قيمة المبلغ السنوي (الذي يتضمن أصل القرض والفائدة عليه) عن طريق ضرب قيمة أصل القرض في عامل استرداد رأس المال **Capital Recovery Factor** عند سعر الفائدة المحدد وعند عدد سنوات استرداد القرض المحددة لسداد.

ويمكن تعريف عامل استرداد رأس المال بأنه المبلغ السنوي الذي يسدد قرضاً قيمته وحدة نقدية واحدة خلال فترة زمنية محددة من السنتين مع الفائدة المركبة على الرصيد المتبقي غير المسدد من أصل القرض.

ويمكن الحصول على عوامل استرداد رأس المال عند أسعار فائدة مركبة مختلفة وعند عدد مختلف من السنوات بطريقة مباشرة من جداول تركيب الفائدة والخصم الخاصة بتقييم المشروعات.

مثال رقم (٣):

بالرجوع لنفس المثال السابق اقترض صاحب مشروع زراعي صغير مبلغاً قدره ١٢٠٠٠ جنيهاً تسدد بأقساط سنوية لمدة ٦ سنوات بنسبة فائدة مركبة قدرها ١٠٪، والمطلوب تسديد أصل القرض والفائدة المركبة عليه علما بان عامل استرداد رأس المال المقابل لسعر الفائدة المذكور عند ٦ سنوات هو ٠.٢٢٩٦١ .

حل المثال:

في هذا المثال يتضح ما يلي:

قيمة القرض = ١٢٠٠٠ جنيه.

معدل الفائدة السنوي المركب = ١٠٪.

أجل القرض مدة السداد = ٦ سنوات.

عامل استرداد رأس المال (تراجع الجداول الخاصة بذلك) = ٠.٢٢٩٦١

قيمة القسط السنوي الثابت= قيمة القرض x عامل استرداد رأس المال

.. قيمة القسط السنوي الثابت = ١٢٠٠٠× ٠.٢٢٩٦١ = ٢٧٥٥ جنيهاً.

فى هذه الحالة يسدد القرض الذى قيمته ١٢٠٠٠ على ست سنوات بدفع قسط سنوى ثابت مقداره ٢٧٥٥ جنيه.

السنة	القسط السنوى
١	٢٧٥٥
٢	٢٧٥٥
٣	٢٧٥٥
٤	٢٧٥٥
٥	٢٧٥٥
٦	٢٧٥٥
إجمالي المبلغ المسدد	١٦٥٣٠

رابعاً: تسديد أصل القرض والفائدة المركبة عليه بدفع مبالغ سنوية متساوية بفرض وجود فترة سماح:

ويتم في هذه الحالة تسديد فائدة القرض فقط خلال فترة السماح ثم يتم دفع أقساط سنوية متساوية خلال الفترة المتبقية للقرض.

مثال رقم (٤):

حصل صاحب مشروع على قرض قيمته ١٢٠٠٠ جنيهاً لمدة ٦ سنوات مع فترة سماح قدرها سنتين وبفائدة سنوية مركبة ١٠٪. والمطلوب تقدير المبالغ التي يدفعها

المقترض سداداً للقرض سنوياً علما بان عامل استرداد رأس المال المقابل لسعر الفائدة المذكور عند ٤ سنوات أى من بعد فترة السماح هو ٠.٣١٥٤٧.

حل المثال:

المبالغ التي يدفعها المقترض خلال السنتين الأوليتين (فترة السماح) تمثل قيمة الفائدة المقررة على أصل القرض والتى تحسب من المعادلة التالية:

قيمة الفائدة = قيمة القرض × سعر الفائدة

المبلغ المدفوع في السنة الأولى = ١٢٠٠٠ × ٠.١ = ١٢٠٠ جنيهاً

المبلغ المدفوع في السنة الثانية = ١٢٠٠٠×٠.١ = ١٢٠٠ جنيهاً

المبالغ التى يدفعها المقترض خلال السنوات الأربع التالية تحسب كالآتي:

أ - قيمة أصل القرض الذي لم يسدد منه شيء = ١٢٠٠٠ جنيه.

ب - معدل الفائدة = ١٠٪

ج - الأجل المتبقي من القرض = ٤ سنوات.

د - عامل استرداد رأس المال (يستخرج من جداول خاصة) = ٠.٣١٥٤٧

القسط السنوي الثابت خلال الفترة المتبقية للقرض = ١٢٠٠٠× ٠.٣١٥٤٧ = ٣٧٨٦ جنيه

السنة	القسط السنوى	ملاحظات
١	١٢٠٠	فترة سماح دفع فيها الفائدة فقط
٢	١٢٠٠	فترة سماح دفع فيها الفائدة فقط
٣	٣٧٨٦	القسط السنوي الثابت خلال الفترة المتبقية
٤	٣٧٨٦	القسط السنوي الثابت خلال الفترة المتبقية
٥	٣٧٨٦	القسط السنوي الثابت خلال الفترة المتبقية
٦	٣٧٨٦	القسط السنوي الثابت خلال الفترة المتبقية
إجمالي المبلغ المسدد	١٧٥٤٤ *	

❖ المبلغ المسدد فى حالة وجود فترة سماح ١٧٥٤٤ جنيه وهو اكبر من المبلغ المسدد فى حالة عدم وجود فترة سماح فى المثال السابق وهو ١٦٥٣٠ جنيه.

تذكــــر أن

أولاً : أهمية طلب التمويل وتحليله :

المعلومات الأساسيات التي يجب أن يحتوي عليها طلب القرض :

(أ) الميزانية العمومية أو الحساب الختامي والتي يظهر فيها الوضع المالي للمشروع الصغير في نهاية السنة المالية.

(ب) حساب دخل المشروع أو حساب الأرباح والخسائر خلال مدة سنة.

(ج) الموازنة التقديرية للمشروع خلال الفترة القادمة.

(د) وصف لنوع الضمانات والتعهدات والكفالة التي ستقدم كضمان للقرض.

(هـ) مصادر الدخل من خارج المشروع.

الأسس التى يتحدد من خلالها حجم القرض :

١ - الحاجة الفعلية للقرض.

٢ - سجل المقترض لدى المؤسسة.

٣ - الأغراض التى يطلب القرض من أجلها وتكاليفها.

٤ - مقدرة المشروع على الاقتراض.

٥ - مقدرة المشروع على تحمل المخاطر.

٦ - مقدرة المقترض على التسديد.

٧ - قوة الضمانات المقدمة.

٨ - إمكانية التمويل المتاحة للمؤسسة المقرضة.

مصادر الحصول على التمويل للمشروعات الصغيرة :

١ - رأس المال المملوك.

٢ - اللجوء إلى الاقتراض (التمويل بالمديونية).

٣ - الائتمان التجاري.

٤ - السندات.

٥ - الأسهم.

٦ - التمويل بالمرابحة.

٧ - التمويل التأجيرى.

٨ - التمويل بالمشاركة.

٩ - اللجوء إلى الجهات المانحة.

أمثلة لمؤسسات إقراض المشروعات الصغيرة:

١ - الصندوق الاجتماعي للتنمية.

٢ - جهاز تنمية المشروعات الصغيرة.

٣ - مجمع خدمات المنشآت الصغيرة.

٤ - المجلس القومي للمرأة.

٥ - جمعية جيل المستقبل.

٦ - الاتحاد العربي للمنشآت الصغيرة.

٧ - بنك التنمية الصناعية المصرى.

٨ - شركة ضمان مخاطر الائتمان المصري في للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

طرق تسديد القروض:

عند إدخال القروض في التحليل المالي للمشروع فإنه يجب أن يؤخذ في الاعتبار ما يلي:

- سعر الفائدة على القرض **Interest**
- حجم القرض ومقداره **Volume**
- فترة تسديد القرض **Loan Period**

- فترة سماح تسديد القرض **Grace Period**
- الضمان المطلوب للقرض **Guarantee**
- إجراءات الحصول على القرض **Lending Procedure**
- أي تسهيلات أخرى تمنح.

من أهم الأساليب التى تستخدم فى تسديد القروض ما يلي :

أولاً: تسديد قيمة أصل القرض على أقساط سنوية متساوية مع دفع الفائدة السنويةً على المتبقي غير المسدد من قيمة أصل القرض.

المبلغ المدفوع سنوياً = قسط القرض المتساوي + الفائدة على الرصيد المتبقي من القرض

قسط القرض المتساوي = قيمة القرض ÷ عدد سنوات السداد

ثانياً: تسديد قيمة أصل القرض على مبالغ سنوية متساوية مع دفع الفائدة سنوياً على الجزء المتبقي من قيمة أصل القرض غير المسدد وذلك بفرض وجود فترة سماح للمشروع لتسديد القرض.

ثالثاً: تسديد قيمة أصل القرض والفائدة المركبة عليه بدفع مبالغ سنوية.

رابعاً: تسديد أصل القرض والفائدة المركبة عليه بدفع مبالغ سنوية متساوية بفرض وجود فترة سماح.

التقويـــم

س١ : اذكر أنواع الدراسات التى يجب على صاحب المشروع تقديمها عند التقدم لطلب قرض لتمويل المشروع .

س٢ : تكلم بالتفصيل عن المصادر المختلفة للحصول على القروض لتمويل المشروعات الصغيرة .

س٣: ما الأساليب المختلفة التى يمكن أن تتبع لتسديد القروض؟

الوحدة الخامسة

القوائم المالية والمحاسبية للمشروعات الزراعية

أهداف الوحدة : بنهاية دراسة هذه الوحدة سوف يكون الطالب قادرا علي أن : –

- يقدر أرباح وخسائر المشروع .
- يحسب ميزانية المشروع.
- يحسب التدفق النقدى وإدارة السيولة النقدية للمشروع.

الوحدة الخامسة: القوائم المالية والمحاسبية للمشروعات الزراعية:

المحتوي

- بيان الدخل للمشروع (الأرباح والخسائر).
- ميزانية المشروع (الأصول والخصوم).
- إدارة التدفق النقدى للمشروع.

الوحدة الخامسة

القوائم المالية للمشروعات الزراعية الصغيرة

مقدمة :

تعتبر القوائم المالية للمشروعات الزراعية الأداة الرئيسية لتوصيل المعلومات المحاسبية عن المنشأة والتوصيل يعنى تدفق المعلومات من طرف (الإدارة) إلى طرف آخر (المهتمون بالمعلومات المحاسبية)، لذلك تعتبر دراسة القوائم المالية من الأمور الأساسية في دراسة المشاريع الجديدة حتى يمكن استخدامها فى تقييم المشروع من الناحية المالية لتحديد إن كان المشروع يستحق أن نستثمر فيه وهل هو أفضل من البدائل الأخرى أم لا. وسوف يتم فى هذه الوحدة دراسة القوائم المالية الرئيسية للمشروعات الزراعية الصغيرة والتى تتمثل فى:

- قائمة الدخل (الأرباح والخسائر) Net Income Statement
- قائمة المركز المالى أو الميزانية العمومية Balance Sheet
- قائمة التدفقات النقدية Cash Flow statement

أولا : قائمة الدخل (الأرباح والخسائر) Net Income Statement

وهى قائمة تلخص النشاط المالى للمشروع الزراعى الصغير عن فترة زمنية معينة (سنة أو أقل أو أكثر حسب الحاجة اليها) وتعد هذه القائمة من خلال المعادلة التالية:

صافى الدخل = الإيرادات الكلية للمشروع – المصروفات الكلية للمشروع

ويظهر بهذه القائمة إيرادات ومصروفات المشروع خلال فترة زمنية معينة وتمثل الإيرادات التدفقات الداخلة للمشروع من الموارد المتاحة، فى حين تمثل المصروفات تدفقات الموارد المتاحة الخارجة من المشروع وتظهر هذه القائمة بالشكل التالى:

قائمة الدخل لمشروع .... عن الفترة المنتهية ٢٠٠٩/٦/٣٠		
١ - إجمالى إيرادات المشروع وتشمل مبيعات المشروع إيرادات أخرى		....
٢ - إجمالى مصروفات المشروع وتشمل❖ - مصروفات التشغيل - المصروفات العامة - مصروفات أخرى	....	
صافى الربح (صافى الخسارة) = ١ - ٢		....

وفيما يلى العناصر المكونة لقائمة الدخل بالتفصيل:

١- الإيرادات:

تنشأ الإيرادات نتيجة مبيعات السلع التى تم إنتاجها أو أداء خدمات للغير وتحصل المنشأة الزراعية على نقدية مقابل التخلص من ملكيتها فإذا قامت المنشأة الزراعية ببيع سلعة ما أو قدمت خدماتها للغير وحصلت على قيمتها فى الحال فإنها تحصل على نقدية، أما إذا كان البيع بالأجل فنتيجة لذلك ينشأ حساب (المدينين) والذى يتم تحصيله نقداً فيما بعد، والمنشأة الزراعية عليها الاعتراف بالإيرادات سواء حصلت عليها نقداً أم بالأجل عند إتمام عملية البيع.

وقد يتم تقسيم إيرادات المنشآت الزراعية فى قائمة الدخل إلى:

أ- إيرادات مبيعات رئيسية

ب- ومبيعات ثانوية،

ت- أو إيرادات خدمات مؤداه للغير.

٢- المصروفات:

المصروفات هى جميع القيم النقدية المتدفقة من المشروع للغير فى سبيل تحقيق الإيرادات أو هى القيم النقدية للموارد المستخدمة بواسطة المشروع خلال فترة زمنية معينة من أجل الحصول على الإيرادات وتتقسم إلى:

- مصروفات التشغيل: تشمل التكاليف التي تساهم مباشرة فى تصنيع وتوزيع البضائع.
- المصروفات العامة: هى مصروفات غير مباشرة أثناء التشغيل مرافق (مياه – كهرباء) تليفونات - بريد - ضرائب.
- مصروفات أخرى: تغطى كل المصروفات الأخرى التى لا يمكن وضعها فى الفئتين السابقتين (الفوائد).

وهناك مصروفات عاجلة يجب سدادها نقداً أو استخدام بعض الموارد كالمخزون السلعى كما قد تكون المصروفات آجلة (على الحساب) أى أنها نقدية سوف تدفع بعد حدوث المصروف مثل مرتبات وأجور العاملين بالمشروع التى يتم سدادها فى نهاية الشهر الذى أديت به خدمات هؤلاء العاملين بالمشروع ولأغراض العمل المحاسبى فإن الفترة التى تحدث فيها المصروفات هى الفترة التى تستخدم فيها السلعة أو يتم فيها الحصول على الخدمة، وقد تحدث المصروفات فى فترة زمنية ويتم سدادها فى فترة زمنية أخرى وقد تمثل المصروفات تكلفة استعمال مبانى أو معدات مثلاً أو تجهيزات يتم شراؤها خلال فترة محاسبية ما لاستخدامها فى فترات زمنية متعددة تمثل العمر الافتراضي الإنتاجى النافع للأصول الثابتة، ومثل هذه المصروفات تسمى مصروف إهلاك فعلى سبيل المثال إذا قام المشروع بشراء آلة رى أو دراس بمبلغ ١٠٠٠٠ جنيه وقدر عمرها الافتراضي بعشر سنوات فإن مصروف الإهلاك فى هذه الحالة يصبح ١٠٠٠٠ ÷ ١٠ سنوات = ١٠٠٠ جنيها سنوياً.

ويظهر هذا المبلغ فى قائمة الدخل ضمن بنود المصروفات (كمصروفات إهلاك) وهناك مصروفات الفوائد الدائنة التى تسددها المنشأة عن القروض التى يحصل عليها المشروع خلال الفترة المحاسبية وهكذا.

٣- صافى الربح أو صافى الخسارة:

إذا كان الفرق أو الزيادة فى إيرادات المشروع عن الفترة المحاسبية عن مصروفات تلك الفترة فإن ذلك يسمى صافى الربح أما فى حالة زيادة بنود المصروفات عن بنود الإيرادات فهنا يكون الناتج صافى خسارة وفى حالة تعادل الإيرادات مع

المصروفات فلن يكون هناك أرباح أو خسائر ويكون المشروع فى نشاطه المالى عند نقطة التعادل (أى النقطة التى تتساوى عندها إيرادات المشروع مع مصروفاته).

صافى الربح = إجمالى إيرادات المشروع – إجمالى مصروفات المشروع

مثال (١) : الجدول التالى يوضح بيان الدخل لمشروع زراعى صغير عن عام ٢٠٠٩ :

قائمة الدخل لمشروع زراعى صغير عن عام ٢٠٠٩	
البيـــان	**القيمة بالجنيه**
أ - الإيرادات	
مبيعات المشروع	١٣٥٠٣٠٠
إيرادات أخرى	٩٢٠٠
إجمالي الإيرادات	١٣٥٩٥٠٠
ب - المصروفات	
مصروفات الإنتاج	٦٣٠٠٠٠
مصاريف بيع وتوزيع	٤٤٠٠٠
مصاريف إدارية وعمومية	٢٨٠٠٠
مصاريف أخرى	٢٨٥٠
إجمالي المصروفات	٧٠٤٨٥٠
الأرباح قبل خصم الضرائب = أ – ب إجمالى الإيرادات – إجمالى المصروفات	٦٥٤٦٥٠
قيمة الضرائب	١٣٠٨٧٠
صافى الأرباح بعد خصم الضرائب	٥٢٣٧٨٠

ثانياً : قائمة المركز المالى أو الميزانية العمومية Balance Sheet

هذه القائمة تمكنك من التعرف على قيمة أصول المشروع و قيمة الالتزامات (الخصومات أو المطلوبات) وقيمة حقوق المساهمين في نهاية فترة ما مثل يوم ٣١ ديسمبر من العام المنصرم أو في نهاية ثلاثة أشهر أو نهاية ستة أشهر. مع ملاحظة أن قائمة الدخل تعبر عن ما حدث خلال فترة ما مثل سنة أو بضعة أشهر، بينما قائمة المركز المالي تعبر عن المركز المالي للمشروع في نهاية تلك الفترة وليس أثنائها".

تجيب الميزانية عن الأسئلة الآتية:

- ماذا يمتلك المشروع من معدات ومباني ومخزون ونقد وغيرها؟

- ما هي الأشياء التي على المشروع أن يدفعها مستقبلا مثل قروض وثمن أشياء تم شراؤها بالتقسيط أو أجور لم يتم سدادها.؟

- ما هي حقوق المساهمين في هذا المشروع؟

وبالتالي فهي تمكننا من معرفة ما إذا كانت ممتلكات المشروع تمكنه من سداد ما عليه من التزامات. كذلك فإننا نتعرف على حجم ديون المشروع بالنسبة إلى حقوق المساهمين بمعنى أننا نعرف مدى اعتماد هذا المشروع على الاقتراض، وتحتوى الميزانية أو المركز المالي على ثلاثة أقسام رئيسية:

الأصول أو الموجودات Assets

تعبر عن ممتلكات المشروع من مال ومعدات ومنتجات ومباني وأراضي وأموال لدى الآخرين مثل ديون العملاء. هذه الأصول تقسم إلى قسمين:

أ - الأصول المتداولة **Current Assets** أو الموجودات المتداولة وهي النقد والأصول التي يمكن تحويلها إلى نقد خلال أقل من عام وعلى هذا فهي تشمل: النقد، الحسابات المدينة (النقد الذي سيتم تحصيله من العملاء وغيرهم)، المخزون، أوراق مالية (أسهم وسندات يمتلكها المشروع).

ب - الأصول الثابتة أو غير المتداولة **Fixed Assets** وهي الأشياء التي يمتلكها المشروع والتي لا يمكن تحويلها لنقد خلال فترة قصيرة عام مثل: المعدات، المباني ، الأراضي. لاحظ أن المعدات والمباني يتم تدوين قيمتها الدفترية وهي قيمة شرائها الفعلية مخصوما منها قيمة الإهلاك الذي تم احتسابه منذ شراء هذا الأصل (أو بداية تشغيل الأصل) وحتى تاريخ قائمة المركز المالي.

بفرض أن المشروع اشترى معدات من أربع سنوات بمبلغ مليون جنيه ويتم إهلاكها بشكل منتظم على عشرين عاما (على سبيل المثال) وبالتالي فقد تم تحميل القوائم المالية خلال الأربع سنوات بمبلغ ٢٠٠ألف جنيه وعليه تكون قيمة هذه المعدات في قائمة المركز المالي هي ٨٠٠ ألف جنيه. قد يكون ثمن هذه المعدات في السوق ارتفع

كثيرا ولكن هذا لا يؤخذ في الاعتبار عند إعداد القوائم المالية حتى لا تكون العملية تقديرية (إلا في حالات خاصة). لاحظ أنه في حالة بيع الأصول فإنها بالطبع تباع بسعر السوق وليس بالقيمة الدفترية.

الالتزامات أو الخصومات أو المطلوبات Liabilities

وهي الالتزامات التي على المشروع تسديدها من ديون قصيرة الأجل وديون طويلة الأجل، وأموال يجب أن يدفعها للموردين عن ما تم شراؤه بالتقسيط أو بالآجل وحقوق متأخرة للعاملين، وتقسم إلى:

أ - الالتزامات المتداولة **Current Liabilities** وهي الالتزامات التى على المشروع تسديدها خلال عام من تاريخ قائمة المركز المالي وتشمل الديون قصيرة الأجل، حقوق الموردين التي سيتم سدادها خلال الأشهر المقبلة، وأي مصروفات مستحقة قريبا.

ب - الالتزامات غير المتداولة أو طويلة الأجل **Long Term Liabilities** وهي الالتزامات التي سوف يسددها المشروع على المدى البعيد مثل الديون طويلة الأجل.

حقوق المساهمين أو ملاك المشروع Share Holders Equity

حقوق المساهمين تشمل رأس المال الذي دفعه المساهمون عند شرائهم أسهم المشروع مضافا إليها الأرباح المرحلة أو المحتجزة أو المستبقاة والاحتياطيات .لاحظ أن أرباح المشروع يتم توزيع جزء منها ويتم احتجاز جزء يتم استثماره في المشروع وبالتالي فحقوق المساهم تشمل ما دفعه للمشروع مقابل السهم (القيمة الاسمية) مضافاً إليها ما تم احتجازه من أرباح.

❖ وعند إعداد الميزانية أو المركز المالى للمشروع الزراعى الصغير يجب مراعاة أن قائمة المركز المالي دائما تحقق المعادلة الآتية:

الأصول =الالتزامات + حقوق المساهمين

أو أن حقوق المساهمين تساوي الفرق بين الأصول والالتزامات، فلو كانت الالتزامات تساوي صفرا على سبيل الفرض فإن حقوق المساهمين تساوي قيمة جميع

الأصول، وبالتالي فإن زيادة الفرق بين الالتزامات عن الأصول في نهاية العام عن العام السابق يعني تحقيق أرباح.

قائمة المركز المالي

الأصول

....

....

الالتزامات

....

....

حقوق المساهمين

....

....

....

....

....

....

....

....

....

مثال(٢) : قائمة المركز المالى : يوضح الجدول التالى قائمة المركز المالى او الميزانية العمومية لأحد المشروعات الزراعية الصغيرة وذلك فى ٣١ ديسمبر ٢٠٠٩ :

قائمة المركز المالى لمشروع زراعى صغير فى ٣١ ديسمبر ٢٠٠٩	
البيـــان	**القيم بآلاف الجنيهات**
الأصول أو الموجودات Assets	
أ - أصول متداولة:	
نقود وما في حكمها	٥١٠
المخزون	٩٠
حسابات مدينة	١١٠
مجموع الأصول المتداولة	٧١٠
ب - أصول ثابتة	
أراضى	٢٢٥٠
مبانى	٣٧٣٠
معدات	٣١٣٠
مجموع الأصول الثابتة	٩١١٠
إجمالي الأصول = (أ + ب)	٩٨٢٠
الالتزامات أو الخصومات أو المطلوبات:	
أ - التزامات متداولة	
حسابات دائنة	١١٠
أقساط الالتزامات	٧٠
مصروفات مستحقة	٣٠
مجموع الالتزامات المتداولة	٢١٠
ب - التزامات طويلة الأجل	
قروض طويلة الأجل	٦١٠
مجموع التزامات طويلة الأجل	٦١٠
اجمالى الالتزامات = (أ + ب)	٨٢٠
حقوق المساهمين أو ملاك المشروع:	
رأس المال	٦٠٠٠
أرباح مرحلة	١٧٠٠
احتياطيات	١٣٠٠
مجموع حقوق المساهمين	٩٠٠٠

يلاحظ من البيانات الواردة بالجدول تحقق المعادلة التالية:

الأصول= الالتزامات + حقوق المساهمين ٩٨٢٠ = ٨٢٠ + ٩٠٠٠

ثالثاً: قائمة التدفقات النقدية Cash Flow statement

هذه القائمة توضح التدفقات النقدية أي النقد الذي تم تدفقه إلى المشروع الزراعى الصغير فى صورة إيرادات وذلك من خلال بيع منتجات مثلا، والنقد الذي تم تدفقه خارج المشروع فى صورة مصروفات وذلك عند عن شراء مواد وخامات وسداد ديون وغيرها.

قدرة المشروع على إدارة التدفقات النقدية هي أمر هام يؤثر في مستقبل المشروع ولذلك كانت هذه القائمة وسيلة لتوضيح هذا الأمر.

وتتكون هذه القائمة من مجموع الزيادة والنقص التي حدثت في النقدية نتيجة لما قام به المشروع من بيع وشراء وسداد ديون واقتراض.

قائمة التغير في النقد

التغير في النقدية

النقد المتاح

وقائمة التدفق النقدي بمثابة أسلوب للتنبؤ المالي بكل من:

١ - المقبوضات النقدية (التدفقات الداخلة).

٢ - المدفوعات النقدية (التدفقات الخارجة).

والمقارنة بين كل من المقبوضات النقدية والمدفوعات النقدية تؤدى إلى التعرف على وجود فائض أو عجز في التدفقات النقدية ، فالفائض يعني أموالا موجودة وزائدة ، أما العجز فيعنى عدم توافر أموال لدى المشروع الأمر الذي يعنى تعسره ماليا ما لم يتم سداد ذلك العجز عن طريق الاقتراض أو غيره.

لتدفق النقدي لمشروع .... خلال الفترة من ....إلي ....

بيان التدفقات	يناير	فبراير	....	....	ديسمبر
أولا : (تدفقات داخلة)					
-رصيد بداية المدة(نقدية) -المبيعات -إيرادات أخرى					
إجمالي إيرادات نقدية					
ثانيا : تدفقات خارجة					
- تكاليف البداية					
- أجور عمالة					
- إيجار					
- أقساط قروض					
- مستلزمات إنتاج					
- مصروفات نثريات					
- وقود و مياه وكهرباء					
- مصروفات تعبئة وتسويق					
- مصروفات أخرى					
إجمالى المصروفات					
رصيد نهاية المدة❖ = إجمالى الإيرادات – إجمالى المصروفات					

❖ رصيد نهاية المدة لهذا الشهر يعتبر رصيد بداية المدة للشهر التالى.

تذكـــر أن

القوائم المالية الرئيسية للمشروعات الزراعية الصغيرة تتمثل فى:

أولاً: قائمة الدخل (الأرباح والخسائر) Net Income Statement

وهى قائمة تلخص النشاط المالى للمشروع الزراعى الصغير عن فترة زمنية معينة (سنة أو أقل أو أكثر حسب الحاجة إليها) وتعد هذه القائمة من خلال المعادلة التالية:

صافى الدخل = الإيرادات الكلية للمشروع – المصروفات الكلية للمشروع

❖ العناصر المكونة لقائمة الدخل بالتفصيل:

١ - الإيرادات.

٢ - المصروفات.

٣ - صافى الربح أو صافى الخسارة.

ثانياً: قائمة المركز المالى أو الميزانية العمومية Balance Sheet

هذه القائمة تمكنك من التعرف على قيمة أصول المشروع و قيمة الالتزامات (الخصومات أو المطلوبات) وقيمة حقوق المساهمين في نهاية فترة ما مثل يوم ٣١ ديسمبر من العام المنصرم أو في نهاية ثلاثة أشهر أو نهاية ستة أشهر .مع ملاحظة أن قائمة الدخل تعبر عن ما حدث خلال فترة ما مثل سنة أو بضعة أشهر، بينما قائمة المركز المالي تعبر عن المركز المالي للمشروع في نهاية تلك الفترة وليس أثناءها.

تحتوى الميزانية أو المركز المالي على ثلاثة أقسام رئيسية:

١- الأصول أو الموجودات Assets

أ - الأصول المتداولة **Current Assets**

ب - الأصول الثابتة أو غير المتداولة **Fixed Assets**

٢- الالتزامات أو الخصومات أو المطلوبات Liabilities

أ -الالتزامات المتداولة **Current Liabilities**

ب -الالتزامات غير المتداولة أو طويلة الأجل **Long Term Liabilities**

٣- حقوق المساهمين أو ملاك المشروع Share Holders Equity:

وعند إعداد الميزانية أو المركز المالى للمشروع الزراعى الصغير يجب مراعاة أن قائمة المركز المالي دائما تحقق المعادلة الآتية:

الأصول = الالتزامات + حقوق المساهمين

ثالثاً: قائمة التدفقات النقدية Cash Flow statement

هذه القائمة توضح التدفقات النقدية أي النقد الذي تم تدفقه إلى المشروع الزراعى الصغير فى صورة إيرادات وذلك من خلال بيع منتجات مثلا، والنقد الذي تم تدفقه خارج المشروع فى صورة مصروفات وذلك عند عن شراء مواد وخامات وسداد ديون وغيرها.

وتعتبر قائمة التدفق النقدي بمثابة أسلوب للتنبؤ المالي بكل من:

١ - المقبوضات النقدية.

٢ - المدفوعات النقدية.

والمقارنة بين كل من المقبوضات النقدية والمدفوعات النقدية تؤدى إلى التعرف على وجود فائض أو عجز في التدفقات النقدية، فالفائض يعني أموالا موجودة وزائدة، أما العجز فيعنى عدم توافر أموال لدى المشروع الأمر الذي يعنى تعسره ماليا ما لم يتم سداد ذلك العجز عن طريق الاقتراض أو غيره.

التقويـــم

س١ : عرف قائمة الدخل للمشروع؟ ثم اذكر العناصر الرئيسة التى تتكون منها.

س٢ : وضح الهدف من تقدير الميزانية العمومية للمشروع مع ذكر العناصر التى تتكون منها .

س٣ : تكلم عن أهمية وجود قائمة تدفق نقدى للمشروع مع ذكر البنود التى تتكون منها تلك القائمة .

الوحدة السادسة

دراسة جدوى المشروعات الصغيرة

أهداف الوحدة : بعد دراسة هذه الوحدة سوف يكون الطالب قادرا علي أن : –

- يقوم بإعداد دراسة جدوى فنية للمشروع.
- يدرس أهم الأساليب التى يمكن بها دراسة الأسواق والتنبؤ بالطلب على إنتاج المشروع فى المستقبل.
- يتمكن من إجراء تحليل القوى والضعف والفرص والتهديدات للمشروع.
- يقوم بإعداد دراسة جدوى مالية واقتصادية لمشروع زراعى صغير.
- يستخدم الحاسب الآلي في التحليل المالي للمشروعات الصغيرة بأنواعها.

الوحدة السادسة: دراسة جدوى المشروعات الصغيرة:

المحتوي :

- تحديد أهداف إقامة المشروعات.
- دراسة الجدوى المبدئية.
- دراسة الجدوى التفصيلية.

(أ) الدراسة التسويقية.

(ب) الدراسة الفنية.

(ج) الدراسة المالية.

(د) دراسة الجدوى الاقتصادية.

الوحدة السادسة

دراسة جدوى المشروعات الصغيرة

مقدمة :

في بداية الحديث عن دراسة جدوي المشروعات الصغيرة، يمكن تعريف دراسة الجدوى علي أنها " تلك الدراسة التي تمكننا من التعرف علي فوائد المشروع مقارنة بتكاليفه ومدي حاجة السوق لمثل هذا المشروع". وعليه نجد أن دراسة الجدوى تنظر للمشروع من جوانب عدة: قانونية، تسويقية، فنية، مالية، اقتصادية، اجتماعية. لذا يمكن القول أن دراسة الجدوى تمر بعدد من المراحل المتتالية وتنتهي بالتوصية بتنفيذ المشروع أو صرف النظر عنه. وتتطلب هذه الدراسات معلومات تختلف من مشروع لأخر حسب طبيعة المشروع وحجمه، ويرجع ذلك إلي أن القرارات والمعلومات المطلوبة تختلف باختلاف المشروعات الخاضعة للدراسة. وبصفة عامة فإن تحليل جدوي المشروع يمكن أن يتم من خلال الخطوات التالية:

- أهداف إقامة المشروع.
- دراسة الجدوى المبدئية.
- دراسة الجدوى التفصيلية.
  - الدراسة التسويقية.
  - الدراسة الفنية.
  - الدراسة المالية.
  - الدراسة الاقتصادية.

أولاً : أهداف المشروع :

١- المشروعات الخاصة :

يكون الهدف الرئيسي لأي مشروع خاص هو تحقيق أقصي ربح . والربح " هو الفرق بين حصيلة المبيعات وتكاليف الإنتاج " ولا يعتبر الربح هو الهدف الوحيد للمشروع الخاص بل توجد أهداف أخري مثل حماية نشاط المشروع من خطر توقف الإنتاج (العمل دون تحقيق أرباح عند نقطة التعادل)، وفى سبيل تحقيق ذلك فإنه قد لا يولى الجانب الاجتماعى أو الجانب الاقتصادى القومى أى اعتبار إلا ما يتحقق منها بطريق الصدفة.

٢- المشروعات العامة :

يُعتبر الهدف الأساسي لهذه المشروعات هو تحقيق المنفعة العامة سواء تحقق ربح أم لا ، وقد تتحقق المنفعة العامة في بيع سلعة أو بقديم خدمة بسعر تكلفتها أو بأقل . ولكن يجب ألا يُفهم من ذلك أن المشروعات العامة لا تهتم بالربح بل يجب ألا يتم ذلك علي حساب تحقيق الأهداف الأساسية التي أُنشيء المشروع العام من أجلها . وتقوم بهذه المشروعات الدولة أو الجمعيات الأهلية أو مؤسسات المجتمع المدني ، لذلك فإن فكرة إقامة المشروع فى هذه الحالة تنبع أساسياً من مدى حاجة المجتمع إلى هذا المشروع بصرف النظر عن إمكانية تحقيقه لأية أرباح، ويظهر ذلك جلياً فى بعض مشاريع المناطق الجديدة وبعض المشاريع القومية. التى تستهدف فى المقام الأول خلق فرص عمل جديدة و/أو إنتاج سلع ضرورية و/أو إعادة توزيع الدخل و/أو محاولة تحقيق زيادة فى نسبة الاكتفاء الذاتى أو غيرها من الأهداف الأخرى. وفيما يلي أهم الأهداف التي تُنشأ من أجلها المشروعات العامة.

- قيام بعض المشروعات الوطنية المرتبطة بالأمن القومي للدولة مثل إنشاء قاعدة من الصناعات الثقيلة كأساس للتنمية .
- مشروعات المنافع العامة التي تُنتج الخدمات الأساسية والبنية التحتية (مثل النقل والمواصلات ، الطرق والكباري ، الكهرباء .... إلخ) .

❖ مشـروعات تمويـل الصـناعات الصـغيرة ومتناهيـة الصـغر الـتي تتبناهـا الدولـة ومؤسسات المجتمع المدني.

ثانياً : دراسة الجدوى المبدئية :

إن فكرة المشروع لابد وأن يتم تعميمها بدراسة تفصيلية ، ولكن القيام بدراسة فنية اقتصادية عن مدي سلامة المشروع ولاتخاذ قرار هي مسألة تستغرق وقتاً طويلاً ، وتتطلب تكاليف مرتفعة ، ولذلك فإنه قبل تخصيص تلك الأموال للدراسة التفصيلية يجب القيام بتقييم مبدئي لفكرة المشروع يظهر في شكل دراسة جدوي مبدئية.

١- أهداف إجراء دراسة الجدوى المبدئية :

ويتمثل هدف دراسة الجدوى المبدئية في اتخاذ قرار فيما إذا :

أ - كانت فرصة اقامة المشروع مشجعة بناء علي معلومات أكثر تفصيلاً في مرحلة الدراسة المبدئية.

ب -كانت إقامة المشروع تتطلب تحليلاً تفصيلياً في شكل دراسة جدوي تفصيلية.

ج -كان هناك جانب من جوانب المشروع يتطلب دراسة أكثر عمقاً بصفة خاصة (مثل دراسة السوق، أو دراسة العملية الإنتاجية ...) علي اعتبار أن تلك الجوانب حاكمة لصلاحية المشروع.

د -كانت المعلومات المتوافرة كافية بجدوي أو بعدم جدوي المشروع.

تُعتبر دراسة الجدوى المبدئية مرحلة وسط بين دراسة الفرصة ودراسة الجدوى التفصيلية ، والفرق بين الثلاث مراحل هو في درجة تفاصيل المعلومات وليس في الموضوعات المطروحة.

٢- أهمية إجراء دراسة الجدوى المبدئية :

تكمن أهمية دراسة الجدوى المبدئية فى الإجابة علي التساؤلات التالية :

- هل ينفذ المشروع أم لا ؟
- لماذا ينفذ المشروع؟ أو لماذا لا ينفذ ؟
- كيف يتم تنفيذ المشروع ؟

٣- الاعتبارات التى يجب أن تراعي عند تناول دراسة الجدوى المبدئية :

أ- أن يتمتع المشروع بجدوي اقتصادية وجدوي فنية عند تنفيذه، أي تكون هناك فائدة مالية تعود علي صاحب المشروع، وأن توفر إمكانية فنية تجعل قيام المشروع ممكناً وليس مستحيلاً.

ب- لابد أن توضح الدراسة لماذا يتم تنفيذ المشروع ؟

بمعني أن تثبت دراسة الجدوى أن هناك جدوي اقتصادية (فائدة مادية) من إنشاء المشروع وأن تقيس وتحدد هذه الفائدة في صورة عوائد وأرباح، كما يجب أن تثبت وجود جدوي فنية (إمكانية) للمشروع بمعني توفر العناصر المكونة للمشروع من خامات ومستلزمات الإنتاج وعمالة وتكنولوجيا، كذلك مصادرها وتكلفتها بحيث تكون مناسبة للمشروع. كما أنه لابد أن تحدد دراسة الجدوى المبدئية أسباب عدم جدوي المشروع وهل ترجع إلي أسباب اقتصادية (خسائر – ضعف العائد المادي - قصور السوق). أم ترجع لأسباب فنية (عدم وجود الخامات أو المستلزمات أو ارتفاع أسعارها أ، عدم توفر الآلات المناسبة أو هدم وجود العمالة المدربة أو عدم معرفة التكنولوجيا الصحيحة).

ت- يجب أن تحدد دراسة الجدوى المبدئية حجم وأنواع ومواصفات وأسعار المنتجات والخامات والأسواق المناسبة وأنسب موقع للمشروع والمباني اللازمة له وكذلك إجمالي الاستثمارات المطلوبة، والسيولة اللازمة للتشغيل.

٤- المعلومات التى يمكن الحصول عليها من خلال دراسة الجدى المبدئية :

- مدي الحاجة إلي منتجات المشروع، وهذا يتطلب وصف السوق بمعني تقدير الاستهلاك الحالي واتجاهاته، والمعروض حالياً والأسعار السائدة، أذواق المستهلكين .. الخ.
- مدي توافر عوامل الإنتاج الأساسية، وهذا يتطلب دراسة للخامات التي سيحتاجها المشروع من حيث مدي توافرها باستمرار وجودتها كذلك العمالة التي سيعتمد عليها المشروع من حيث مدي كفاءتها ومستويات الأجور ... الخ.

- تحديد المرحلة أو المراحل التي تحتاج إلي تركيز خاص في الدراسة التفصيلية – السوق – الإنتاج – التمويل ... الخ.
- تقدير حجم الاستثمار المطلوب وتكلفة التشغيل.
- تقدير الأرباح الصافية المتوقعة من المشروع.
- ملخص للمشاكل التي يمكن أن تواجه المشروع، وأنواع المخاطر التي يمكن أن تترتب علي قامته. وهذا يتطلب دراسة البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي سينشأ فيها المشروع.
- التكاليف المقدرة لدراسة الجدوى التفصيلية.

٥- مصادر الحصول على المعلومات الازمة لإجراء الجدوى المبدئية :

أ- مصادر ميدانية :

وذلك عن طريق المقابلات الشخصية مع رجال البيع والعملاء المحتملين والمسئولين في المشروعات المماثلة والمرتبطة والمسئولين في الأجهزة الحكومية والغرف التجارية .

ب- مصادر مكتبية :

وتتمثل في البيانات والإحصائيات المنشورة في النشرات الصادرة عن الهيئات والأجهزة الحكومية مثل وزارة التخطيط ومراكز المعلومات والبنوك. بالإضافة إلي البحوث العلمية.

ثالثاً : دراسة الجدوى التفصيلية :

إن دراسة الجدوى التفصيلية تقدم مجموعة كبيرة من المعلومات الفنية والتجارية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية اللازمة لاتخاذ قرار اقامة المشروع.

مراحل دراسة الجدوى التفصيلية

وتتضمن المراحل المختلفة لإعداد الدراسات اللازمة لفحص إمكانية تنفيذ المشروع علي الطبيعة. ويقصد بهذه الدراسات إعداد دراسات جدوي المشروع. ويمكن تقسيم هذه الدراسات إلي الأنواع التالية:

١- دراسة السوق Market Study

٢- الجدوى الفنية للمشروع Technical Feasibility Study

٣- الجدوى المالية للمشروع Financial Feasibility Study

دراسة السوق Market Study

تعد دراسة السوق النقطة الأساسية لتوضيح إمكانية نجاح أي مشروع (تجارياً، صناعياً أو خدمياً) في تقديم منتجاته أو خدماته لأكبر عدد من المستهلكين وقدرة المشروع في الاستمرارية ومواصلة العمل. لذا يجب على صاحب الفرصة الاستثمارية إجراء مسح مفصل للسوق للحصول على كافة المعلومات التي تساعده على التأكد من جدواها قبل الدخول في الاستثمار لمعرفة إمكانية تحقيق الأرباح وتصميم المنتج بصورة مثالية وتحديد المواد الخام التي يحتاجها وتحديد السعر المناسب ومعرفة سلوك المستهلكين واحتياجاتهم.

العناصر التى تشتمل عليها دراسة السوق :

وتشتمل دراسة السوق المقترحة على عدد من العناصر الرئيسية وهي:

١- السوق المستهدف :

يتم التركيز في جمع المعلومات من الإحصاءات والبيانات على السوق المستهدف لتصريف منتج المشروع، حيث أن هناك سوق منطقة وسوق محلية وسوق إقليمية وسوق دولية. وذلك لتقدير حجم الطلب على المنتج وبيان حصة المشروع من إجمالي الطلب في السوق المتاحة وتحديد الطاقة الإنتاجية المقترحة وتحليل السوق للتنبؤ بحجم الطلب المتوقع على المنتج في فترة زمنية مقبلة.

٢- المنتج واحتياجات السوق :

يعتمد السوق في استيعاب المنتج على ذوق المستهلك النهائي للمنتج من حيث الأشكال والأصناف والمقاسات ومدى أهمية المنتج ومواصفاته ومميزاته وجودته. ويتم توفير ذلك بدراسة الحالات التجارية المختلفة التي يتوفر من خلالها المنتج:

- في حالة الاعتماد الكلي على استيراد المنتج يمكن الحصول على المعلومات عن طريق بيانات الاستيراد عن مواصفات المنتج وسعر الشراء والكميات المستوردة والعبوات ، كما يمكن الحصول على سعر بيع المنتج وحجم الطلب عليه عن طريق السوق المستهدف ، ودراسة فرصة إنتاج سلعة مماثلة بمواصفات تتناسب مع ذوق المستهلك .
- في حالة إنتاج السلعة محليا ، فالمطلوب معرفة عدد المنتجين والكميات المنتجة والمواصفات والأسعار وفجوة الطلب ونسبة زيادة الطلب في حالة أن إنتاج المصانع المحلية لا يكفي لتغطية طلبات السوق فقد نفكر في إقامة مصنع جديد لإنتاج سلعة مماثلة.
- في حالة المنتج الجديد يمكن الاعتماد على تطور سلعة مماثلة قدمت للسوق وتطور مبيعاتها منذ إدخالها للسوق والتعرف على عدد المشترين في الشهر لنتوصل إلى كمية المبيعات المتوقعة للسلعة.

٣- حصة المشروع من السوق :

تهتم الدراسة السوقية والتسويقية بالتنبؤ بحجم فجوة الطلب المتوقعة ، ويستلزم أولا تقدير فجوة السوق السابقة والحالية والمتوقعة والذي يتم حسب إحصاءات علمية من خلال طرح العرض المتوقع للمنتج من الطلب المتوقع له لكل عام من أعوام المشروع، وذلك بالتعرف على تقدير الطلب وتقدير العرض.

- **تقدير الطلب: يمكن تقدير حجم الطلب على المنتجات من خلال التعرف على المستهلكين وأعمارهم وسلوكهم واحتياجاتهم ومعدل نمو هذه الفئات خلال السنوات السابقة وبناء على ذلك يتم تقدير حجم الطلب للسنوات القادمة.**
- **تقدير العرض: يمكن تقدير العرض على المنتجات من خلال التعرف على مجموع الطاقات الإنتاجية للمشاريع القائمة بالإضافة إلى الطاقات الإنتاجية للمشاريع التي حصلت على تراخيص ويتوقع أن تبدأ الإنتاج في الفترة المقبلة.**

٤- التسعير:

التسعير عملية معقدة وترتبط باعتبارات اقتصادية وتنافسية متعددة وهي سلاح خطير يؤدي عدم الدقة في تحديد السعر إما إلى فقدان العميل أو إلحاق خسارة مادية للمشروع وتتم عملية التسعير بناء على دراسات متأنية للعوامل المؤثرة على العرض والطلب ومستوى الجودة وأسعار المنافسين وغيرها من عوامل وأن يكون في إطار المتوسط السائد لأسعار المنتجات المماثلة مع محاولة اختيار السعر الذي يحقق أعلى ربح.

٥- الممارسات التجارية:

وهي مجموعة من الأنشطة التسويقية المتكاملة والمترابطة والتي تشمل طبيعة المنتجات وطرق توزيعها وأساليب التسعير لها و وسائل التي تصل بهذه المنتجات إلى المستهلك ويتكون هذا المزيج التسويقي من العناصر التالية:

- التوزيع: لتوضيح الممارسات التي يستخدمها المنافسون في عملية التوزيع واختيار القنوات التي سوف يستخدمها لتوصيل المنتجات إلى العميل في المكان والوقت المناسب كتجار الجملة، تجار التجزئة، والوكلاء وحساب تكاليف عملية التوزيع.
- **الترويج: لتوضيح الإجراءات والسياسات الترويجية الممكنة بالمنطقة والطرق المستخدمة بواسطة المنافسين لجذب الزبائن والتكاليف اللازمة لعملية الترويج كالبيع الشخصي، والإعلانات المطبوعة، والإعلان في الراديو والتلفزيون، اللوحات الإعلانية، اللافتات، الدعاية، الهدايا والمناسبات الخاصة والمعارض وغيرها.**

٦- الخطة التسويقية:

يتكون التسويق من العديد من الأنشطة المختلفة كالمبيعات، والدعاية، وخدمة العميـل، والمنـتج نفسـه، إلى جانـب تحديـد الأسـعار ووضـع خطـط التخفيضـات واستراتيجيات الإنتاج والتوزيع ورسم صورة ايجابية للمنشأة في أذهان العملاء ولتحقيق النجاح في السوق لابد من وضع خطة للتسويق وبالتالي تصبح الخطة بمثابة الموجه العام لتحقيق أهداف المنشأة وتحقيق أكبر ربح وعائد مادي وتقديم سلعة منافسة من حيث السعر والجودة والحصول على حصة السوق المخطط لها.

وتؤثر خطة التسويق في كافة الوظائف ذات الصلة بالنشاط الداخلي للمنشأة مثل التصنيع، الشئون المالية، والمشتريات وخلافه.

الجدوى الفنية للمشروع Technical Feasibility Study

يعتبر التقييم الفني للمشروع من أهم أركان عملية تقييم الجدوى الفنية والاقتصادية للمشروعات. ويتم عادة المشروع في التقييم الفني بعد تحديد ماهية وكنية المشروع المزمع تنفيذه. ويعتمد هذا التقييم علي حجم المشروع.

وتعتمد الدراسة الفنية على دراسة السوق وتحديد الطاقة الإنتاجية ومن ثم اختيار البديل التكنولوجي المناسب لهذه الطاقة . وتعتمد جميع الجوانب الأخرى لدراسة الجدوى مثل الجوانب المالية والاقتصادية، والتنظيمية والإدارية على دراسة الجوانب الفنية فهي نقطة البداية لتقديرات التكاليف والأرباح والعمالة والإدارة. وتتناول الدراسة الفنية للمشروع الجوانب الهامة التالية :

١- وصف المنتج:

لتحديد السمات الفنية للمنتج (حجم، وزن، لون)، وتحديد خصائص المنتج الملموسة وغير الملموسة، ووصف طريقة تغليف المنتج وخصائص التغليف.

٢- وصف العملية الإنتاجية:

تحديد التقنية المستخدمة وتكلفتها وتحديد المدخلات ومواصفاتها والمواد المساعدة وكمياتها مع وصف لعملية ومراحل الإنتاج.

٣- الموقع والمساحة :

لتحديد موقع المنشأة ومزايا الموقع وتحديد المساحة اللازمة للمشروع ومعرفة تكلفة الموقع إن كان ملك أو إيجار، وخصائص الموقع كالاقتراب من الأسواق والاقتراب من المصانع المكملة وتوفر عوامل الجذب للعمال وتوفر الطرق والمواصلات وتوفر المدخلات (مواد خام) وتوفر الخدمات.

٤- المباني والتخطيط الداخلي :

إن كان سيتم شراءها أم بنائها أو كونها إيجار وتكلفة عناصرها كالمباني والآبار والصهاريج وشبكة الصرف الصحي والخصائص اللازم توفرها في المباني والرسم تخطيطي للموقع لتحديد المساحات المخصصة للممرات ومناطق التخزين وموقع الآلات.

٥- الآلات والمعدات :

وصف تفصيلي للآلات من حيث عمل الآلة والحجم والسعة والسعر والمواصفات، والموردين وموقعهم وسمعتهم، والصيانة وقطع الغيار ومدى توفرها ، وتكلفة النقل والتركيب.

٦- المواد الخام :

وصف المواد الخام وأنواعها وأسعارها ، ومعرفة الموردين للمواد الخام والموزعين ومدى توفرها وشروط الاستيراد ، وتحديد الفترة الزمنية بين طلب المواد والحصول عليها ، وحساب تكلفتها الإجمالية.

٧- الأثاث والأجهزة الكهربائية :

لمعرفة احتياجات المنشأة من أثاث وتحديد نوعه وسعره ، بالإضافة إلى الأجهزة المكتبية اللازمة (آلة تصوير، ومطبوعات وغيرها)، وأجهزة الكمبيوتر والطابعات والهاتف والفاكس.

٨- الموارد البشرية :

لوضع الهيكل التنظيمي للمنشأة واحتياجاتها من موظفين وعمال مع تحديد المهارات والخبرات المطلوبة لكل وظيفة ووضع الوصف الوظيفي والرواتب وعدد ساعات العمل.

الجدوى المالية للمشروع Financial Feasibility Study

إن التقييم المالى للمشروع أو دراسة الجدوى المالية هو أحد وسائل تحسين مستوى القرار الذى يتخذ بخصوص اختيار المشروعات، وهو يختص بمقارنة التدفقات (المدخلات أو التكاليف) بالتدفقات (المخرجات أو المنافع) لمعرفة أى المشاريع يعطى أفضل عائد ممكن للأموال المستثمرة فيه، ولذلك فهو يختص بقياس الربحية المالية المباشرة من وجهة نظر المستثمر. فالتحليل المالى يقوم بعملية المفاضلة بين المشروعات و وضع المعايير اللازمة التي يمكن من خلالها التوصل إلى اختيار البديل أو المشروع المناسب من بين عدة بدائل مقترحة، الذي يضمن تحقيق الأهداف المحددة واستنادا إلى أسس علمية من أجل:

١. تجاوز المخاطر.

٢. إيجاد مستوى من الأمان للأموال المستثمرة.

- أن المعايير المستخدمة لقياس هدف معين قد لا تتناسب لقياس هدف آخر.
- المعايير التي تستخدم لتقييم المشروعات العامة قد تكون غير مناسبة لتقييم المشروعات الخاصة.
- هناك معايير تستخدم لقياس الربحية التجارية تتعلق بالمشروعات الخاصة وهناك معايير تستخدم لقياس الربحية القومية تتعلق بالمشروعات العامة.

- هناك معايير تستخدم في ظل ظروف التأكد وأخرى في ظل ظروف عدم التأكد.

وتتضمن التدفقات الخارجة والداخلة للمشروع فى حالة التقييم المالى جميع ما يتحمله الأفراد فعلاً من تكاليف وما يحصلون عليه فعلاً من منافع، بما فى ذلك جميع التحويلات الدخلية المباشرة كالمساعدات أو المنح النقدية والقروض. كما يتضمن الضرائب التى يدفعها وتسديد أصل القرض والفائدة المستحقة. وفيما يلى بيان بالتدفقات الداخلة والخارجة التى يمكن أن يتضمنها التقييم المالى لمشروع زراعى:

التدفقات الخارجة Outflow :

وتشمل التدفقات الخارجة البنود التالية:

١ - التكاليف الاستثمارية للمشروع: وهى تكلفة إقامة المشروع وتشمل على تكلفة ثابتة، وصافى رأس المال العامل وعناصرها هى:

أ - التكاليف الثابتة : التكاليف الثابتة هي تلك التي لا تتغير بتغير حجم الإنتاج لمدة زمنية محددة مثل (ارض المشروع، المبانى والإنشاءات، الآلات والمعدات، الأدوات المساعدة، الأثاث والمفروشات، مصروفات غير ملموسة مثل الرعاية، النقل، ...).

ب - صافى رأس المال العامل: ويتمثل فى مصاريف قبل التشغيل و يغطى متطلبات التشغيل خلال الدورة الأولى للإنتاج من (خامات وسلع وسيطة ومخزون سلعى تام الصنع وكذا نقدية التمويل الجارى من أجور ومرتبات ومصاريف مياه وكهرباء ومصروفات إدارية).

٢ - التكاليف الجارية أو التشغيلية: وهي التكاليف الناتجة عن عملية الإنتاج وتحسب إما للدورة الإنتاجية أو لفترة زمنية معينة وتتمثل فى:

- نفقات الإنتاج أو التصنيع (الخامات المحلية، المستوردة، عمالة الإنتاج).
- نفقات البيع.
- نفقات التوزيع.

- المصروفات الإدارية العامة.
- مصروفات تمويلية.
- مخصصات الإهلاك.

٣ - تكاليف خدمة القروض:

- تسديد أصل القرض على أقساط سنوية.
- الفائدة المقررة على أصل القروض وفقاً للأسلوب المتفق عليه.

٤ - الرسوم الجمركية على مستلزمات الإنتاج.

٥ - الضـرائب.

٦ - أى تدفقات خارجة أخرى.

التدفقات الداخلة Inflow :

وتشمل التدفقات الداخلة ما يلى:

١- القيمة الإجمالى للإنتاج أو الإيرادات.

٢- قيمة القروض Loans.

٣- قيمة الإعانات Subsidies.

٤- قيمة المنـح Grants.

٥- قيمة الأصول فى نهاية العمر الاقتصادى (الخردة).

٦- أى تدفقات داخلة أخرى.

مقاييس التحليل المالى للمشروع الزراعى:

اعتمـاداً علـى مـا سـبق ذكـره فـإن هنـاك نوعـان مـن المقـاييس يسـتخدمها المتخصصون عند إجراء التحليل المالى للمشروع الزراعى:

- المعايير التي تتجاهل القيمة الزمنية للنقود أي التي تتعامل مع التدفقات النقدية الداخلة والخارجة دون القيام بخصم، ومنها معيار فترة الاسترداد والمعدل المتوسط ونقطة التعادل.
- المعايير التي تأخذ القيمة الزمنية للنقود بعين الاعتبار ومنها معيار صافي القيمة الحالية، معيار التكلفة: العائد، معيار معدل العائد الداخلي.
- معايير تعتمد على بحوث العمليات أو شبكة المسار أو نظرية القرارات وأنظمة المعلومات وشجرة القرارات، أسلوب تحليل الحساسية.

القيمة الزمنية للنقود Time Value of Money:

تجري دراسات تقييم المشروعات آخذة في اعتبارها القيمة الزمنية للنقود، وهي القيم التي تأخذ في اعتبارها عنصر الوقت. حيث تتأثر قيمة النقود أو الموارد بعنصر الوقت طالما أن هناك فرص استثمار أخري. ولأن للنقود القدرة علي أن تدر دخلاً في الوقت الحالي، فإن قيمة كمية منها في الوقت الحالي تعادل كمية أكبر من النقود في المستقبل، والعكس صحيح بطبيعة الحال.

مقاييس التحليل المالى غير المخصومة:

هناك مجموعة من المقاييس التقليدية غير المخصومة، وقد كانت هذه المقاييس هى الأكثر شيوعاً فيما مضى نظراً لسهولتها وسرعة تقديرها وتعتمد هذه المقاييس على مقارنة المنافع مع التكاليف فى سنة من سنوات المشروع دون أخذ أثر القيمة الزمنية للنقود فى الاعتبار خلال عمر المشروع. ويمكن استعراض بعض هذه المقاييس فيما يلى:

١- فترة استرداد رأس المال المستثمر Payback Period

تعرف فترة استرداد رأس المال بأنها الفترة الزمنية التى يسترجع خلالها المشروع تكاليفه الاستثمارية من خلال تدفقات الإيرادات الصافية للمشروع ووفقا لهذا المعيار كلما قلت فترة الاسترداد كلما كان المشروع أفضل. ويمكن حسابه من المعادلة التالية:

$$\text{فترة استرداد رأس المال} = \frac{\text{التكاليف الاستثمارية الأولية}}{\text{صافى الإيراد السنوى الثابت}}$$

وذلك فى حالة ثبات صافى الإيراد كل عام. أما إذا كان صافى الإيراد السنوى للمشروع غير ثابت، فان فترة الاسترداد فى هذه الحالة هى السنة التى تتحقق عندها المعادلة التالية: التكاليف الاستثمارية الأولية - صافى الإيراد السنوى التراكمى = صفر

عيوب استخدام هذا المعيار:

- لا يتأثر بزمن إنفاق التكاليف الاستثمارية.
- لا يأخذ القيمة الزمنية للنقود فى الاعتبار.
- يعتبر هذا المعيار متحيزا للمشروعات التى تدر معظم إيراداتها فى السنوات الأولى من عمرها.

٢- العائد على الجنيه من التكاليف الاستثمارية Proceeds for unit of outlay

ويتم تقدير صافى العائد على الجنيه من التكاليف الاستثمارية بقسمة إجمالى صافى الدخل على إجمالى التكاليف الاستثمارية (الرأسمالية). وواضح من الجدول التالى أن المشروع الأول يحتل الترتيب الأول حيث بلغ العائد على الجنيه من التكاليف الاستثمارية ١.٤٥ ، بينما احتل المشروع الثانى الترتيب الثانى بقيمة ١.٤٠، بينما احتل المشروع الثالث الترتيب الأخير بنسبة ١.٣ . ويحدث هذا فى الوقت الذى يمتاز فيه المشروعات الثانى والثالث عن المشروع الأول بأنهما يحققان إيراداً أسبق وأسرع من المشروع الأول.

تقدير المقاييس التقليدية غير المخصومة

م	البيـــــان	المشروع الأول	المشروع الثانى	المشروع الثالث
١	اجمالى التكاليف الرأسمالية (ألف جنيه)	١٠٠	١٠٠	١٠٠
٢	إجمالى صافى الدخل (ألف جنيه)	١٤٥	١٤٠	١٣٠
٣	العائد على الجنيه المستثمر من التكاليف الإنتاجية	١.٤٥	١.٤	١.٣٠

مقاييس التحليل المالى المخصومة :

تعد مجموعة المقاييس المخصومة على المفهوم العام لمبدأ الخصم، وهناك ثلاثة مؤشرات تستخدم فى التقييم المالى للمشروعات.

١- القيمة الحالية الصافية للمشروع Net Present Value

يمكن تعريف صافى القيمة الحالية على أنها مجموع العوائد الصافية المتوقعة خلال فترة الإنشاء والإنتاج للمشروع مخصومة على أساس معدل تكلفة الأموال ويقصد بالقيمة الحالية: كم يساوي مبلغا ما حاليا يتدفق في المستقبل في سنة أو سنوات لاحقة.

ويمكن الحصول علي القيمة الحالية الصافية بإحدي طريقتين:

(أ) بطرح إجمالي القيمة الحالية لإجمالي التكاليف من إجمالي القيمة الحالية لإجمالي المنافع (الإيرادات).

صافي القيمة الحالية = القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة – القيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة.

(ب) كما يمكن تقدير هذا المقياس أيضاً بطرح إجمالي التكاليف من إجمالي المنافع (الإيرادات) في كل سنة من سنوات المشروع للحصول علي المنافع الصافية **Net Benefit** أو التدفق النقدي الصافي **Net cash flow**. يتم بعد ذلك خصم التدفق النقدي للحصول علي إجمالي المنافع الصافية الحالية أو المنافع الصافية الإضافية .

مثـال: إذا توفرت لديك المعلومات التالية عن المشروعين (أ، ب) :

المعلومات	المشروع (ا)	المشروع (ب)
القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلية	١٥٠٠	٢٧٠٠
- القيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجية	١٠٠٠	٢٠٠٠
وأن العمر الإنتاجي متساوي لكلا المشروعين ،وانه لا توجد قيمة تقردية لكل منهما		
صافي القيمة الحالية	٥٠٠	٧٠٠

استنادا إلى معيار صافي القيمة الحالية يعتبر المشروع (ب) هو الأفضل، لأنه حقق صافي قيمة حالية أكبر من المشروع .

ملحوظة :

كثيراً ما يستخدم سعر الفائدة على القروض أو الودائع بالبنوك التجارية Interest rate للاسترشاد به عند تقدير سعر الخصم. وفى الدول النامية عادة ما يتراوح هذا السعر بين ٨ -١٥٪ ولذلك عادة ما يستخدم سعر خصم ١٢٪ ممثلاً للمتوسط العام لسعر الخصم المناسب فى هذا المقياس لتحليل المشروعات الزراعية فى الدول النامية، ويتم الحصول على أسعار الخصم من جداول الخصم المعدة من قبل البنك .

٢- معيار نسبة المنافع (الإيرادات) للتكاليف Benefit-Cost Ratio

ويمثل هذا المقياس القيمة الحاضرة لإجمالى المنافع (الإيرادات) مقسومة على القيمة الحاضرة لإجمالى التكاليف على أساس سعر خصم معين.

وحتى يكون المشروع مجدياً ومربحاً فيجب أن تزيد نسبة المنافع (الإيرادات) الحاضرة إلى التكاليف الحاضرة عند سعر الخصم المحدد عن الواحد الصحيح (<١) حيث تزيد ربحية المشروع كلما ابتعدت هذه النسبة عن الواحد الصحيح بالزيادة.

ولحساب المقياس تتبع الخطوات التالية:

(أ) يحسب إجمالى تكاليف المشروع السنوية.

(ب) يحسب إجمالى منافع (الإيرادات) المشروع السنوية.

(ج) يحدد سعر الخصم الذى سوف يستخدم فى تقدير القيمة الحاضرة.

(د) يتم تقدير القيمة الحاضرة للتكاليف كل سنة على سعر الخصم المحدد ثم نجمع هذه القيم لإيجاد القيمة الحاضرة لإجمالى المنافع.

(هـ) وبالمثل يتم تقدير القيمة الحاضرة لمنافع كل سنة عند سعر الخصم المحدد ثم نجمع هذه القيم لإيجاد القيمة الحاضرة لإجمالى المنافع (الإيرادات).

(و) لإيجاد نسبة المنافع (الإيرادات) الحاضرة للتكاليف الحاضرة يتم قسمة القيمة الحاضرة لإجمالى المنافع على القيمة الحاضرة لإجمالى التكاليف.

٣- معدل العائد الداخلى أو الذاتي Internal Rate of Return

من المعايير الهامة التي تستخدم في المفاضلة بين المشروعات والبدائل الاستثمارية المقترحة. ونظرا لأهميته فإن معظم مؤسسات التمويل الدولية، وبخاصة صندوق النقد الدولي والبنك الدولي للتنمية والأعمار تعتمدانه عند قيامهما بتقديم أي قروض أو استثمارات لأي دولة. ويمكن أن يعرف هذا المعيار بأنه معدل الخصم الذي تتساوى عنده قيمة التدفقات النقدية الداخلة (الإيرادات) مع قيمة التدفقات النقدية الخارجة (التكاليف). وكذلك يعرف بأنه عبارة عن سعر الخصم الذي يعطي قيمة حالية للمشروع = صفر.

ويمكن حساب معدل العائد الداخلى من المعادلة التالية :

معدل العائد الداخلى =	سعر الخصم الأصغر + الفرق بين سعرى الخصم	x	القيمة الحاضرة للتدفق النقدى عند سعر الخصم الأصغر / المجموع المطلق للقيمتين الحاضرتين للتدفق النقدى عند سعر الخصم

وحتي يمكن الاعتماد علي هذه المعادلة في الحصول علي نتائج صحيحة فإنه يجب ألا يزيد الفرق بين سعري الخصم المستخدمين بها عن خمسة.

ويتم مقارنة هذا المعدل باعتباره المعدل الخاص بالمشروع بسعر الفرصة البديلة أى أسعار الفائدة على الودائع فى البنوك أو بمعدل تكلفة الأموال فإذا كان:

- معدل العائد الداخلى > من سعر الفائدة فان المشروع مقبول تجارياً.
- معدل العائد الداخلى < من سعر الفائدة فان المشروع غير مقبول.

- معدل العائد الداخلى = سعر الفائدة فيترك الحكم للقائم بالمشروع.

بعض الملاحظات الضرورية حول حساب معايير تقييم المشروعات:

أ- معدل العائد الداخلى للمشروع هو أحد المقاييس المستخدمة للمفاضلة بين المشروعات الاستثمارية المختلفة وتعتمد على الهيئات الدولية والمحلية والعاملة فى مجال التنمية ومعظم المؤسسات التمويلية فى قبول أو رفض المشروعات التنموية كما أن القروض الممنوحة لهذه المشروعات تتحدد لدرجة كبيرة على ضوء المعدل

ب- ويعرف معدل العائد الداخلى للمشروع بأنه معامل الخصم الذى عنده يكون صافى القيمة الحاضرة (NPV) للتدفقات النقدية من وإلى المشروع مساوياً للصفر، أو بمعنى آخر هو معامل الخصم الذى تتساوى عنده القيمة الحاضرة المخصومة للتدفقات الداخلة للمشروع مع التدفقات الخارجة من المشروع.

القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة = القيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة

كما أنه هو معامل الخصم الذى يكون عنده نسبة المنافع إلى التكاليف (B.C) مساوياً للواحد الصحيح.

ت- ويعتبر معدل العائد الداخلى للمشروع هو المؤشر الذى يعكس تكاليف الفرصة البديلة للمشروع محل الدراسة فى اقتصاد ما، كما يعتبر المقياس الذى يمكن على أساسه ترتيب المشروعات التنموية ويحكم عليها على ضوء الفرصة البديلة لرأس المال فى الاقتصاد القومى .

ث- تمثل تكاليف الفرصة البديلة لرأس المال المعدل الذى يعكس مقدرة الاستثمار فى الاقتصاد القومى على تحقيق أعلى مستويات الربحية بغرض توافر عنصر رأس المال وبافتراض إمكان تنفيذ كل المشروعات التى تعكس على الأقل هذا المعدل . ويتراوح هذا المعدل فى الدول النامية ما بين ٨ -١٥٪ .

ج- إذا زاد معدل العائد الداخلى عن تكاليف الفرصة البديلة المتاحة فى الاقتصاد القومى، دل ذلك على أن المشروع أكثر ربحية ويمكن قبوله، إذ أن الاستثمار

فى هذا المشروع سوف يدر عائداً أكثر من العائد المتوقع لو استخدم هذا الاستثمار فى مشروع آخر والعكس صحيح .

أسلوب تحليل الحساسية Sensitively Analysis

يقصد به مدى استجابة المشروع المقترح للتغيرات التي تحدث في احد المتغيرات او العوامل المستخدمة لتقييمه أو مدى حساسية المشروع للتغير الذي يطرأ على العوامل المختلفة التي تؤثر على المشروعات. ويمكن لمتخذ القرار أن يحدد مدى حساسية عائد المشروع المقترح مثلا للتغيرات التي يمكن أن تحدث في قيمة أي من المتغيرات المعطاة، فإذا كان صافي القيمة الحالية حساسا تجاه المتغيرات المستخدمة فان المشروع المقترح يكون حساسا لظروف عدم التأكد.

عند استخدام أسلوب تحليل الحساسية لا بد من الأخذ بعين الاعتبار المسائل التالية:

١. تحديد المتغيرات الرئيسية التي تؤثر على المعيار أو المعايير المستخدمة في التقييم.
٢. تحديد العلاقة الرياضية بين المتغيرات.
٣. تقدير القيم الأكثر تفاؤلا أو الأكثر تشاؤما لتلك المتغيرات.
٤. حساب المعايير المستخدمة في عملية التقييم تحت ظروف عدم التأكد.
٥. لا بد من التركيز على تقدير التقييم الأكثر تفاؤلا والأكثر تشاؤما لقيم المتغيرات المحددة وليس كل احتمالات تلك القيم.

بناءً على هذا التحليل يمكن لمتخذ القرار أن يسأل عدة أسئلة منها:

- ماذا يحدث لو انخفض سعر البيع للوحدة، عما هو متوقع ؟
- ماذا يحدث إذا ارتفعت تكلفة الوحدة المتغيرة عن توقع معين ؟
- ماذا يحدث لو زادت كلفة الاستثمار المبدئية عن التقدير المتوقع ؟

الدراسة الاقتصادية:

يهتم هذا التقييم بقياس العائد الاقتصادى القومى من تنفيذ المشروع، ومن ثم فإن التقييم الاقتصادى يتضمن جميع العوائد والتكاليف المباشرة وغير المباشرة . ويهتم التقييم الاقتصادى بدراسة كل من:

١- أربحية الاقتصاد القومى .

٢- أثر تنفيذ المشروع على الاقتصاد القومى من خلال دراسة أثره على كل من العمالة والأجور وميزان المدفوعات والدخل القومى .

ينظر التقييم الاقتصادي إلى المشروع من زاوية المجتمع أو الاقتصاد القومي كله. وبذلك يتطلب هذا النوع من التقييم إعادة تقييم عناصر التدفق النقدي بحيث تعبر ليس عن سعر السوق أو التكلفة الفعلية من وجهة نظر المستثمر، وإنما عن التكلفة الاقتصادية والعائد من وجهة نظر الاقتصاد القومي و إذا ما كان هناك تباين بين تكلفة النفقة وأسعار السوق. فالقيم التي تحسب على أساسها التكلفة والعائد هي قيم اقتصادية أو قيم حقيقية وأحيانا يطلق عليها "قيم ظليه **Shadow values**". وتشتق هذه القيم بطرق مختلفة، فقد تستخدم الأسعار العالمية أو ما يطلق عليه أسعار الحدود الدولية. وهناك طرق متعددة لحساب هذه القيم.

بالإضافة إلى ذلك فإن الرسوم الجمركية والضرائب بأنواعها المختلفة لا تمثل في واقع الأمر، من وجهة النظر الاقتصادية، بنود للتكلفة بل تمثل عائدا ولكنه يؤول إلى المجتمع متمثلا في الخزانة العامة للدولة، وبالتالي تستبعد الضرائب والرسوم من جانب التكلفة.

وبالمثل فأن فوائد القروض، التي تعتبر تكلفة في التقويم المالي، تعتبر في واقعها عائد ولكنه يؤول إلى جهة الإقراض المحلية إذا كان مصدر القرض محليا. أما إذا كان مصدر القرض أجنبيا فأن كلا من التحليل المالي والاقتصادي يتفقان في أسلوب معالجة القرض في التحليل. وبينما تعتبر الإعانات عائدا في التحليل المالي فإنها تعتبر في التحليل الاقتصادي تكلفة لأنها تعنى أن جزءا من موارد الدولة قد وجه إلى المشروع ليتمكن من تحقيق أهدافه.

ومن تحليل الربحية الاجتماعية فان نفقات المشروع يعبر عنها بمقياس كونها أفضل الاستخدامات البديلة للموارد والتي تم بالفعل استغلالها بواسطة المشروع المعنى،

وهكذا فان تكاليف المشروع تتكون من تلك المدخلات **Inputs** التي يتم استغلالها من دائرة الاقتصاد القومي والتي لم تكن لتسحب في حالة عدم إقامة المشروع، وهذا ما يعرف بتكلفة الفرصة البديلة **Opportunity Cost**.

وتعتبر مشروعات الصندوق الاجتماعى ذات أبعاد قومية بالدرجة الأولى ويتم تنفيذها بهدف مواجهة الأعباء الاجتماعية لعملية الإصلاح الاقتصادى فى الدولة، فإن أمر هذا شأنه يعنى التركيز بالدرجة الأولى فى هذه المحاضرات على ما يخص الجوانب المالية للمشروع وهى التى يهتم بها صاحب المشروع بالدرجة الأولى، على اعتبار أن الجوانب الخاصة بالاقتصاد القومى تدخل مباشرة فى أهداف المشروع وتعنيه بالدرجة الأساسية ومن ثم فإن الصندوق يملك من المعايير والأسس التى يعتمد عليها لاختيار المشروعات ذات الأبعاد القومية والاجتماعية باعتبارها أبعاد محورية ورئيسية وتتفق وأهداف الصندوق .

تذكـــر أن

❋ **أهداف إقامة المشروعات تختلف وفقا لنوع المشروع كالتالى :**

١- المشروعات الخاصة :

يكون الهدف الرئيسي لأي مشروع خاص هو تحقيق أقصي

٢- المشروعات العامة :

يُعتبر الهدف الأساسي لهذه المشروعات هو تحقيق المنفعة العامة سواء تحقق ربح أم لا ،

❋ **أهمية إجراء دراسة الجدوى المبدئية :**

تكمن أهمية دراسة الجدوى المبدئية فى الإجابة علي التساؤلات التالية :

- هل ينفذ المشروع أم لا ؟
- لماذا ينفذ المشروع؟ أو لماذا لا ينفذ ؟
- كيف يتم تنفيذ المشروع ؟

❋ **مراحل دراسة الجدوى التفصيلية**

أولاً : دراسة السوق :

وتشتمل دراسة السوق المقترحة على عدد من العناصر الرئيسية وهي:

١ - السوق المستهدف.

٢ - المنتج واحتياجات السوق.

٣ - حصة المشروع من السوق.

٤ - التسعير.

٥ - الممارسات التجارية.

٦ - الخطة التسويقية.

ثانياً: الجدوى الفنية للمشروع:

وتتناول الدراسة الفنية للمشروع الجوانب الهامة التالية:

١ - وصف المنتج.

٢ - وصف العملية الإنتاجية.

٣ - الموقع والمساحة.

٤ - المباني والتخطيط الداخلي.

٥ - الآلات والمعدات.

٦ - المواد الخام.

٧ - الأثاث والأجهزة الكهربائية.

٨ - الموارد البشرية.

ثالثاً: الجدوى المالية للمشروع:

هناك نوعان من المقاييس يستخدمها المتخصصون عند إجراء التحليل المالى للمشروع الزراعى:

مقاييس التحليل المالى غير المخصومة:

١ -فترة استرداد رأس المال المستثمر

يمكن حسابها من المعادلة التالية:

$$\text{فترة استرداد رأس المال} = \frac{\text{التكاليف الاستثمارية الأولية}}{\text{صافى الإيراد السنوى الثابت}}$$

٢ -العائد على الجنيه من التكاليف الاستثمارية

ويتم تقدير صافى العائد على الجنيه من التكاليف الاستثمارية بقسمة إجمالى صافى الدخل على إجمالى التكاليف الاستثمارية (الرأسمالية).

مجموعة المقاييس المخصومة :

تعد مجموعة المقاييس المخصومة على المفهوم العام لمبدأ الخصم، وهناك ثلاثة مؤشرات تستخدم فى التقييم المالى للمشروعات.

١- القيمة الحالية الصافية للمشروع Net Present Value

صافي القيمة الحالية:

= القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة – القيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة.

٢ - معيار نسبة المنافع (الإيرادات) للتكاليف Benefit-Cost Ratio ويمثل هذا المقياس القيمة الحاضرة لإجمالى المنافع (الإيرادات) مقسومة على القيمة الحاضرة لإجمالى التكاليف على أساس سعر خصم معين.

٣ - معدل العائد الداخل أو الذاتي Internal Rate of Return

يعرف هذا المعيار بأنه معدل الخصم الذي تتساوى عنده قيمة التدفقات النقدية الداخلة (الإيرادات) مع قيمة التدفقات النقدية الخارجة (التكاليف). وكذلك يعرف بانه عبارة عن سعر الخصم الذي يعطي قيمة حالية للمشروع = صفر.

ويمكن حساب معدل العائد الداخلى من المعادلة التالية:

معدل العائد الداخلى =	سعر الخصم الأصغر + الفرق بين سعرى الخصم	x	القيمة الحاضرة للتدفق النقدى عند سعر الخصم الأصغر _______________ المجموع المطلق للقيمتين الحاضرتين للتدفق النقدى عند سعر الخصم

❋ أسلوب تحليل الحساسية :

يقصد به مدى استجابة المشروع المقترح للتغيرات التي تحدث في احد المتغيرات او العوامل المستخدمة لتقييمه .

التقويـــم

س١ : اذكر أهمية دراسة الجدوى المبدئية مع ذكر الاعتبارات التى تراعى عند القيام بها .

س٢ : كلفت بدراسة الجدوى المبدئية والمفاضلة على اساسها بين عدة مشروعات وضح لماذا ترفض المشروعات التالية:

1. مشروع رأسماله الأجنبي ٨٠٪.
2. مشروع منتجات البان فى منطقة بها مشاريع مماثلة.

س٣ : وضح أهمية دراسة السوق عند إقامة مشروع زراعى صغير مع ذكر العناصر التى تشتمل عليها تلك الدراسة .

س٤ : ما هى الدراسة الفنية للمشروعات الزراعية؟ وما هى عناصرها؟

س٥ : عرف الجدوى المالية للمشروع والهدف من إجراؤها .

س٦ : قارن بين التدفقات المالية الداخلة للمشروع والتدفقات الخارجة .

س٧ : تكلم عن أهم مقاييس التحليل المالى للمشروعات .

س٨ : وضح بالمعادلات كيف يمكن تقدير كل من:

1. فترة استرداد رأس المال المشروع
2. صافى القيمة الحالية للمشروع
3. نسبة المنافع الى التكاليف
4. معدل العائد الداخلى للمشروع

الوحدة السابعة

أفكار ودراسات جدوى للمشروعات الزراعية

أهداف الوحدة : بنهاية دراسة هذه الوحدة سوف يكون الطالب قادرا علي أن : –

- يلم ببعض الأفكار التطبيقية للمشروعات الصغيرة بأنواعها المختلفة.
- يكتسب القدرة على تحليل عناصر دراسة الجدوى ومن ثم اكتساب الخبرة العملية فى الحكم على مدى جدوى المشروع.

الوحدة السابعة: أفكار ودراسات جدوى للمشروعات الزراعية:

المحتوي

**** دراسات جدوى مشروعات زراعية متنوعة :**

- مشروع مشتل لإنتاج شتلات محاصيل الخضر.
- مشروع تدوير المخلفات الزراعية وإنتاج الكمبوست.
- مشروع منحل (إنتاج عسل النحل)

**** دراسات جدوى مشروعات الثروة الحيوانية.**

- مشروع تربية الأرانب.
- مشروع تسمين أغنام.
- مشروع معمل تفريخ كتاكيت.

الوحدة السابعة

أفكار ودرا سات جدوى للمشروعات الزراعية

دراسات جدوى متنوعة لمشروعات زراعية

-مشروع تدوير المخلفات الزراعية وإنتاج الكمبوست.

-مشروع منحل (أنتاج عسل النحل

-مشروع مشتل لإنتاج شتلات محاصيل الخضر.

دراسات جدوى مشروعات الثروة الحيوانية

-مشروع تربية الأرانب.

-مشروع تسمين أغنام

-مشروع معمل تفريخ كتاكيت

**** دراسات جدوى متنوعة لمشروعات زراعية [1] :**

- **مشروع تدوير المخلفات الزراعية :**

نموذج مقترح لمشروع إنتاج أعلاف غير تقليدية من المخلفات الزراعية (بطاقة إنتاج واحد طن/ ساعة).

أهداف المشروع:

تتمثل الأهداف الأساسية التى يمكن لهذا المشروع تحقيقها فيما يلى:

الاستفادة من الكم الكبير المتوفر محلياً من المخلفات الزراعية فى إنتاج أعلاف حيوانية متوازنة ومنخفضة التكاليف، وذلك باستخدام التقنيات الحديثة المستخدمة عالمياً فى مجال معالجة المخلفات الزراعية، توفير جانب من العملات الصعبة التى تنفق على استيراد الأعلاف من الخارج، تقليل مساحة الأرض الزراعية التى يتم زراعتها

([1]) ملاحظة: دراسة الجدوى التالية هى مجرد دراسة استرشاديه، والأسعار هنا قابلة للتغير حسب الزمان والمكان.

بمحاصيل الأعلاف التقليدية فى سبيل زيادة المساحة من محاصيل الحبوب وخصوصاً القمح، تخفيف الأضرار الصحية والبيئية الناجمة عن تراكم المخلفات فى التربة ونقلها للأمراض والآفات وانتشار الحشرات والقوارض، العمل على رفع مستوى المعيشة للمزارع من خلال تحسين مستوى الدخل المزرعى.

موقع المشروع:

يتحدد موقع المشروع المقترح فى ضوء الاعتبارات التالية:

-مدى اهتمام المزارعين فى المنطقة المقترحة بتربية الحيوان، حجم الطلب على الأعلاف فى المنطقة، مدى توافر الخامات العلفية من المخلفات الزراعية المطلوبة لعمل المشروع المقترح والتى يمكن تصنيعها بأسعار مناسبة قياساً بأسعار المكونات العلفية التقليدية ومدى ضمان استمرارية الحصول على المكونات العلفية غير التقليدية لأطول فترة خلال العام لضمان عدم توقف المشروع عن الإنتاج لفترات طويلة، توفير البنية والمرافق الأساسية، من طرق ومصادر كهرباء ومياه واتصالات، بالإضافة إلى توفر الوعى الكافى لدى المزارعين فى المنطقة بأهمية استخدام المخلفات الزراعية فى صناعة الأعلاف غير التقليدية.

المكونات الأساسية اللازمة لوحدة إنتاج الأعلاف المقترحة:

إن عملية معالجة المخلفات الزراعية وتحويلها إلى أعلاف مستساغة للماشية، تحتاج إلى معدات وآلات ذات قدرات مختلفة لمعالجة كل نوع من المخلفات حسب خصائصه حتى يصبح فى صورة يسهل تداولها، تتم عمليات التجهيز الأولى فى المزرعة حيث يتم تقطيع وفرك أجزاء المخلفات بما يمكن من رفع كفاءة نقلها وتخزينها، وذلك برفع معامل الكثافة الظاهرية لها.

المعدات المطلوبة:

وحدة تقطيع وطحن (١طن/ساعة) تعمل من خلال ربطها بعمود الإدارة الخلفى لجرار بقوة (٢٠ -٦٠) حصان، جرار زراعى بقوة (٢٠ -٦٠) حصان لتشغيل وحدة التقطيع، جرار زراعى آخر بقوة (٢٠ -٦٠) حصان للمساعدة فى سحب المقطورات فى حالة مفردة أو فى صورة قطار يجر (٢ -٣) مقطورات، ٣ مقطورات سعة (٥ -٧) طن

تعمل بنظام التفريغ الهيدروليكي من الجنب، وحدة لجمع المخلفات من المزرعة وكبسها بطاقة (١ طن/ساعة) تعمل بعمود الإدارة الخلفى للجرار، وحدة استلام وميزان وهى النقطة التى يتم فيها وزن وتسجيل البيانات الخاصة بالمواد المجمعة من المزارعين، سير ناقل بطاقة ٢ طن/ساعة وطاحونة شاكوشية بطاقة واحد طن/ساعة، صومعة لتخزين الإكساب المطحونة، صومعة لتخزين بقايا المحاصيل المطحونة، خزان مولاس، وحدة لسحب وخلط المواد بنسب محددة ووحدة لخلط المكونات المخلوطة بالمولاس، ومبنى لإدارة المشروع، بعض التجهيزات والأثاثات الضرورية لتجهيز المبانى والمكاتب، وبخلاف الآلات والمعدات يتطلب المشروع مساحة مناسبة من الأرض فى حدود فدان = ٤٢٠٠م^{٢} فى موقع مناسب وفى المناطق التى لا ترتفع بها قيمة الأرض .

التصميم الفنى لخط الإنتاج:

تشمل مراحل الإنتاج حسب التصميم المقترح للوحدة الإنتاجية ما يلى:

جمع بقايا المحاصيل بالمزرعة، حيث يتم الجمع والتقطيع ومنها النقل لوحدة التصنيع استلام ووزن المواد الخام، تحديد النسب لمكونات العليقة المطلوب تصنيعها، طحن المكونات المحددة للعليقة، الخلط المتجانس لمكونات العليقة، تشكيل الأعلاف المنتجة بالضغط، تجفيف وتبريد العلف المنتج وأخيراً التعبئة والتخزين.

نواتج المشروع:

من المقترح أن ينتج المشروع أعلاف حيوانية متوازنة ومنخفضة الأسعار لتغذية المجترات، يراعى فيها سهولة الهضم والاستساغة واحتوائها على المكملات والإضافات الغذائية اللازمة حتى توفر الاحتياجات الغذائية التكميلية للحيوان فى أوقات نقص الغذاء والأعلاف التقليدية.

وبافتراض أن الوحدة تعمل بنظام ورديتين/يوم (كل وردية ٦ ساعات)، فإنها وحسب طاقتها الإنتاجية (طن/ساعة) تنتج ١٢ ساعة × ١ طن × ٣٠٠ يوم = ٣٦٠٠ طن/السنة، وذلك بافتراض مدة تشغيل سنوى ٣٠٠ يوم.

العناصر البشرية اللازمة لتشغيل الوحدة المقترحة:

يضم الجهاز المقترح لتشغيل هذه الوحدة كلاً من العناصر البشرية التالية:

مدير فنى، ٣ عمال فنيين، ٥ عمال يومية، ٢ عامل تشغيل، ٢ سائق جرار، أمين مخزن.

التكاليف الاستثمارية التقديرية:

تشمل التكاليف الاستثمارية لإنشاء وحدة تصنيع الأعلاف المقترحة (طاقة واحد طن/ساعة) كلاً من الآلات والمعدات والمبانى ونفقات التأسيس ورأس المال العامل.

وتقدر قيمة هذه المكونات على النحو التالى:

وحدة لتقطيع المخلفات ٦٠ ألف جنيه، ٢ جرار (٢٠ -٦٠) حصان ١٥٠ ألف جنيه، ثلاث مقطورات حمولة (٥ -٧) طن ٩٠ ألف جنيه، وحدة إنتاج وخلط (واحد طن/الساعة) ١٤٠ ألف جنيه، وحدة الطحن والكبس ٤٠ ألف جنيه، طاحونة شاكوشية ٤٥ ألف جنيه، المبانى وتشمل (المكاتب وأثاثها + خزان مولاس + غرفة الحراسة والمنافع) ١٨٠ ألف جنيه، قيمة الأرض ٣٠ ألف جنيه، نفقات تأسيس ٥ آلاف جنيه، رأس المال العامل ٥٠٠ ألف جنيه وبالتالى فإن إجمالى التكاليف الاستثمارية التقديرية تبلغ نحو ١.٢٤٠ مليون جنيه مصرى.

التكاليف التشغيلية التقديرية:

تشمل التكاليف التشغيلية كلاً من تكاليف المدخلات الإنتاجية ومواد الطاقة والوقود وتكاليف العمالة والجمع والنقل ومواد التعبئة والمستلزمات المكتسبة بالإضافة إلى نفقات الصيانة والتأمين والإهلاك.

تكاليف الإدارة والعمالة:

مدير فنى ٢٥٠٠ جنيه/الشهر بما يبلغ نحو ٣٠ ألف جنيه/سنة، عدد ٢ عامل تشغيل ٨٠٠ جنيه/الشهر/للعامل بتكلفة سنوية تبلغ نحو ١٩.٢ ألف جنيه، عدد ٥ موظف إدارة وعمال يومية بمرتب ٥٠٠ جنيه/الشهر/للعامل بتكلفة سنوية نحو ٣٠ ألف جنيه، عدد ٣ عمال فنيين ١٠٠٠ جنيه/الشهر/ للعامل بتكلفة سنوية نحو ٣٦ ألف جنيه، عدد ٢ سائق جرار ٦٠٠ جنيه/الشهر/للسائق بتكلفة سنوية نحو ١٤.٤ ألف جنيه، عدد ٦ عمال غير فنيين ٥٠٠ جنيه/الشهر/العامل بتكلفة سنوية نحو ٣٦ ألف

جنيه، أمين مخزن ٦٠٠ جنيه/الشهر بتكلفة سنوية نحو ٧.٢ ألف جنيه وبالتالى فإن إجمالى التكاليف السنوية للإدارة والعمالة تبلغ نحو ١٧٢.٨ ألف جنيه.

مدخلات أو مستلزمات الإنتاج (١٨٠٠ طن):

مخلفات نباتية (٦٠٪) ١٠٨٠ طن × ٥٠جنيه/طن أى بتكلفة تقدر بنحو ٥٤ ألف جنيه، مولاس (٢٠٪) ٣٦٠ طن × ٣٠٠ جنيه /طن بتكلفة نحو ١٠٨ ألف جنيه، كسب (١٥٪) ٢٧٠ طن × ١٠٠٠ جنيه/طن بتكلفة نحو ٢٧٠ ألف جنيه، كالسيوم وملح (٥٪): ٩٠ طن × ٣٧٥ جنيه/طن ٣٣.٧٥ ألف جنيه وبالتالى فإن إجمالى هذه التكاليف تقدر بنحو ٤٦٥.٧٥ ألف جنيه.

الوقود والطاقة: التكلفة التقديرية للوقود نحو ١٠ آلاف جنيه، أما تكلفة الكهرباء تقدر بنحو ٢٥٠ ألف جنيه لتصبح إجمالى التكلفة التقديرية لكل من الوقود والطاقة نحو ٢٦٠ ألف جنيه.

نفقات الصيانة والتأمين: تقدر نفقات الصيانة والتأمين بنحو ١٥ ألف جنيه أما نفقات الإهلاك فتقدر بنحو ٤٢ ألف جنيه.

إجمالى التكاليف التشغيلية بكل بنودها: تقدر إجمالى التكاليف التشغيلية بنحو ٩٥٥.٥٥ ألف جنيه مصرى.

إجمالى التكاليف الاستثمارية والتشغيلية التقديرية: تقدر بنحو ٢.١٩٥٥٥ مليون جنيه مصرى.

الإيرادات التقديرية للمشروع:

وفقاً للكميات المقدرة للإنتاج السنوى المتوقع فى ضوء طاقة الوحدة التصنيعية وعدد أيام التشغيل السنوى، والتى تقدر بحوالى ٣٦٠٠ طن سنوياً، فإن الإيرادات التقديرية تبلغ حوالى ١.٨ مليون جنيه مصرى سنوياً على أساس أن سعر البيع للطن من الناتج فى حدود ٥٠٠ جنيه/طن. وقد جرى افتراض تدفق الإيرادات فى العام الأول من عمر المشروع، على أساس إمكانية تنفيذ المشروع فى أشهر محدودة من العام الأول، مع الأخذ فى الاعتبار إضافة القيمة المتبقية أو التخزينية التى تقدر بحوالى ٦٣٠ ألف جنيه مصرى والتى تمثل قيمة رأس المال العامل وقيمة الأرض وقيمة الخردة (قيمة مفترضة

حوالى ١٠٠ ألف جنيه) فى نهاية المشروع تضاف إلى إيرادات المشروع فى عامه الأخير على اعتبار أن (عمر المشروع ٢٠ عام) مع افتراض القيام بعمل إحلال وتجديد فى السنة العاشرة من عمر المشروع بتكلفة تقديرية إجمالية حوالى ٥ مليون جنيه مصرى.

يتضح من ذلك أن المشروع مربح ولكن لا يكفى هذا للحكم الدقيق على جدوى المشروع وللحكم الدقيق على هذا المشروع وتقييمه ومعرفة جدواه يتم ذلك فينما يلى من خلال دراسة الجدوى المالية أو التجارية لهذا المشروع (تم استخدام الحاسب الآلى فى هذه الدراسة).

نتائج التحليل المالى للمشروع المقترح لإنتاج أعلاف غير تقليدية

معايير التحليل المالى	القيمة المقدرة
- صافى القيمة الحالية (NPV) عند معامل خصم ١٢٪ بالجنيه.	٣١٥٩٩٦٣
- نسبة المنافع الحالية/التكاليف الحالية (B/C) عند معامل خصم ١٢٪.	١.٣٣
- معدل العائد الداخلى (IRR)	٤٥٪
- فترة الاسترداد.	بداية السنة السادسة

من الجدول الذى يوضح نتائج التحليل المالى للمشروع المقترح والتى تتعلق بالقيم المقدرة لمؤشرات يتضح الآتى:

نسبة المنافع الحالية/التكاليف الحالية (B/C) عند معامل خصم ١٢٪ تبلغ نحو ١.٣٣ بمعنى أنه عند معامل خصم ١٢٪ فإن المشروع يكون مربحاً حيث أن كل وحدة نقدية مستثمرة فى المشروع تعطى منافع صافية مقدارها ٠.٣٣ وبطبيعة الحال كلما كبرت هذه النسبة كلما كان المشروع أكثر ربحية، تقدر قيمة معدل العائد الداخلى (IRR) بنحو ٤٥٪ وهذا يعنى أن المشروع يكون مجدياً طالما أن معامل الخصم (١٢٪) الذى يمثل نفقة الفرصة البديلة المتاحة لاستثمار رأس المال فى المجتمع أقل من ٤٥٪ وتقدر فترة استرداد نفقات المشروع بحوالى ست سنوات.

مشروع منحل (أنتاج عسل النحل)

أولاً : اختيار منطقة المنحل :

إن أول خطوة فى إنشاء المناحل هى اختيار منطقة المنحل، وعلى ذلك فإن مواصفات المنطقة المثالية للمنحل هى:

١ - أن تكون بعيدة عن المساحات التى يتم فيها تطبيق مبيدات الآفات.

٢ - أن تكون قريبة من مصدر للماء العذب، وفى حالة تعذر وجود مصدر للمياه فإنه يمكن إمداد المنطقة وخاصة فى وقت الصيف بأوعية كبيرة معدنية أو فخارية مزودة بعوامات خشبية وذلك ليقف عليها النحل، مع مراعاة تجديد هذه المياه على فترات متقاربة، كما أنه لا يجب الاعتماد على مياه البرك الراكدة لتجنب إمكانية الإصابة بمرض النيوزيما.

٣ - أن تكون سهلة المواصلات.

٤ - أن تكون قريبة من مصادر الرحيق وحبوب اللقاح المتنوعة، أما إذا كانت المنطقة منزرعة بمحصول واحد فيمكن الاعتماد فى هذه الحالة على النحالة المتنقلة.

٥ - أن لا تكون أرضية المنحل منخفضة ومبتلة وذات هواء راكد، كما يجب أن تكون جيدة الصرف.

٦ - من المفضل أن تكون فى الحقول المفتوحة بحيث يتوافر فيها مصد شمالى للرياح وكذلك ظل أثناء فترة الظهيرة فى الصيف وإن تعذر ذلك يمكن إنشاء مصد للرياح وزراعة نباتات متساقطة الأوراق فى أرضية المنحل مثل أشجار التوت والتى تسمح بمرور أشعة الشمس للخلايا فى الشتاء لتدفئتها كما تعمل أشجار التوت على تظليل الخلايا صيفاً.

٧ - أن تكون مداخل الخلايا متجهة ناحية الجنوب أو الجنوب الشرقى لاستقبال أشعة الشمس مبكراً ولتجنب رياح الشتاء الباردة.

٨ - أن تكون أرضية المنحل ومداخل الخلايا بها نظيفة من الحشائش والمعوقات الأخرى التى تعوق سروح النحل ودخوله للخلايا.

٩ - أن تكون بعيدة بقدر الإمكان عن المساكن، وان تعذر ذلك فانه يمكن إحاطة منطقة المنحل بسور مرتفع إلى مترين ليكون سروح النحل فوق مستوى رءوس المارة.

ثانياً: إعداد أرض المنحل:

بعد أن يتم اختيار المنطقة التى سوف يقام عليها المنحل فإنه يتم تجهيز أرض المنحل كما يلى:

١ - تنظف أرضية المنحل من الحشائش ولا يفضل زراعتها بالنجيل وذلك لمنع انتشار بعض أنواع الحشرات مثل النمل.

٢ - يجب إنشاء مصدات للرياح حول المنحل وخاصة من الناحية الشمالية والغربية لحماية الطوائف من رياح الشتاء، ويتم ذلك بطريقتين:

- عمل سياج حول المنحل من الألواح الخشبية.
- زراعة بعض النباتات كسياج، مثل أشجار الكازورينا أو الكافور

٣ - إنشاء مظلة لحماية النحل من حرارة الصيف مع الأخذ فى الاعتبار إزالة أسقف هذه المظلة شتاءً للسماح لأشعة الشمس بالعمل على تدفئة الطوائف ويمكن إنشاء المظلات بأحد الطرق التالية:

- إنشاء تكعيبات ذات ارتفاعات مناسبة يتم زراعة نباتات متسلقة عليها مثل العنب أو اللوف.
- زراعة أشجار متساقطة الأوراق مثل أشجار التوت.

٤ - توفير غرفة كمخزن لأدوات النحل وفرز العسل وتخزين العسل فيها.

٥ - يتم تحديد أماكن الخلايا بحيث تكون فى صفوف بين كل صف والذى يليه حوالى ٢ متر تقريباً وبين كل خلية والأخرى حوالى ١ متر وذلك لتقليل عملية الـ **Drifting** وهى دخول النحل لخلية غير خليته.

٥ - ترص الخلايا بحيث يكون مداخلها ناحية الجنوب الشرقى وذلك لاستقبال أشعة الشمس فى الصباح الباكر مما يشجع على سروح الحل مبكراً وخاصة فى الشتاء.

٦ - يفضل ترقيم الخلايا ترقيماً متسلسلاً، وهذا الترقيم ضرورى فى حفظ سجلات عن حالة الطوائف.

٧ - عادة يتم طلاء الخلايا الخشبية من الخارج باللون الرمادى حيث ثبت أن هذا اللون يتحمل العوامل الجوية وكذلك الاتساخ كما أن درجة امتصاصه للحرارة قليلة، فى حين أن البلاد شديدة الحرارة مثل الخليج العربى فإنهم يفضلون اللون الأبيض لأنه عاكس للحرارة ولو أن معظمهم حالياً يميل إلى استخدام اللون الرمادى أيضاً.

ثالثاً: إجراءات شراء واستقبال النحل:

١ - يجب التعاقد أولاً مع مصدر موثوق فيه من منتجى النحل لتوريد طرود النحل حيث يجب تحديد ما يلى معه:

أ -عدد الطرود. ب -سعر الطرد.

ج -نوع سلالة النحل د -تاريخ استلام الطرود.

هـ -نوع الطرود وهل هى نحل مرزوم أم نوايا بها أقراص.

وفى هذا الصدد يجب الاتفاق مع منتج النحل بفترة كافية قبل بداية الربيع لتحديد ميعاد الاستلام والذى يعتبر مهم جداً فى بداية الربيع والذى يفضل أن يكون فى بداية شهر مارس أو نهاية شهر فبراير وذلك لإعطاء الفرصة للطرد أن يبنى نفسه ليصبح طائفة قوية، حيث يستغرق فى ذلك حوالى من ٢ : ٣ شهور، فلو تم استلام الطرود فى أول مارس يتم تغذيتها صناعياً (بالمحاليل السكرية) وفى خلال شهر أبريل كما فى مصر مثلاً تكون أشجار الموالح قد أزهرت فتعتبر بمثابة تغذية تنشيطية لهذه الطرود ثم يتم تغذيتها مرة ثانية صناعياً لدفع الملكة على الاستمرار فى وضع البيض وذلك قبل حلول موسم الفيض الرئيسى فى مصر

دراسة جدوى اقتصادية لإنشاء منحل قوامه ١٠٠ خلية :

١- ميزانية منحل قوامه ١٠٠ خلية :

البند	العدد	ثمن الوحدة بالجنيه المصرى	إجمالى الثمن
أولا : الأصول الثابتة:			
خلية خشبية	١٠٠	٨٠	٨٠٠٠
طرد نحل	١٠٠	٥٠	٥٠٠٠
علبة شمع	٧٥	٣٥	٢٦٢٥
فراز يدوى	١	٢٥٠	٢٥٠
منضج	٢	١٠٠	٢٠٠
غذاية جانبية	١٠٠	٥	٥٠٠
أدوات بلاستيكية ومعدنية	مجموعة		١٠٠
مدخن	٢	٢٠	٤٠
عتلة	٢	٥	١٠
قناع وجه	٢	١٥	٣٠
كيلو مسمار شيشة	١	١٥	١٥
كيلو مسمار ٣ سم	١	١٥	١٥
كيلو سلك مجلفن	٢	٢٠	٤٠
سكينة كشط	١	٢٠	٢٠
عجلة تثبيت شمع أساس	١	١٠	١٠
بنزه	١	١٥	١٥
المجموع:			١٦٨٨٠
ثانياً: بنود التشغيل السنوى:			
شريط أبيستان (علاج للفاروا)	١٠٠	٨	٨٠٠
كيلو سكر	١٠٠٠	١.٦	١٦٠٠
وقود ومصاريف أخرى		٤٠٠	٤٠٠
المجموع:			٢٨٠٠
المجموع الكلى			١٩٦٨٠

٢- الإنتـــاج:

- إنتاج العام الأول:

١٠٠ خلية X ٧ كيلوجرام عسل متوسط انتاج السنة الأولى = ٧٠٠ كيلوجرام عسل

متوسط ثمن الكيلوجرام ١٣ جنيه مصرى

الإيراد من انتاج العسل = ٧٠٠ X ١٣ = ٩١٠٠ جنيه مصرى

+ ١٠ طرود ، ثمن الطرد = ٥٠ جنيه

= ١٠ X ٥٠ = ٥٠٠

إجمالى الإيراد فى العام الأول = ٩٦٠٠ جنيه مصرى

- إنتاج العام الثانى:

١٠٠ خلية X ١٥ كيلوجرام عسل متوسط إنتاج السنة الثانية = ١٥٠٠ كيلوجرام عسل

متوسط ثمن الكيلوجرام ١٣ جنيه مصرى

الإيراد من إنتاج العسل = ١٥٠٠ X ١٣ = ١٩٥٠٠ جنيه مصرى

+ ١٠ طرود ، ثمن الطرد = ٥٠ جنيه

= ١٠ X ٥٠ = ٥٠٠

إجمالى الإيراد العام الثانى = ٢٠٠٠٠ جنيه مصرى

- تكاليف استهلاك المستلزمات الثابتة للمنحل على ٥ سنوات:

١٦٨٨٠ ÷ ٥ = ٣٣٧٦ جنيه مصرى

١ - تم يتم خصم فى السنة الأولى والثانية حصة الاستهلاك السنوى وقدرها:

٣٣٧٦ X ٢ = ٦٧٥٢ جنيه

٢ - يتم خصم بنود التشغيل السنوى للسنة الأولى = ٢٨٠٠ جنيه

٣ - يتم خصم بنود التشغيل السنوى للسنة الثانية = ٢٨٠٠ جنيه

إذا إجمالى تكاليف الإنتاج فى العامين الأول والثانى = ١٢٣٥٢ جنيه

- إجمالى الإيرادات فى العامين الأول والثانى:

= ٩٦٠٠ + ٢٠٠٠٠ = ٢٩٦٠٠ جنيه

صافى الإيراد فى العامين الأول والثانى:= إجمالى الإيرادات – إجمالى التكاليف

=٢٩٦٠٠ - ١٢٣٥٢ = ١٧٢٤٨ جنيه

متوسط الدخل السنوى:

= ١٧٢٤٨ ÷ ٢ = ٨٦٢٤ جنيه

ومتوسط الدخل الشهرى = ٨٦٢٤ ÷ ١٢ = ٧١٨.٧ جنيه

بعد ٥ سنوات من بداية المشروع يكون قد تم استرداد قيمة رأس المال والذى تم استخدامه فى الأصول الثابتة وقيمته ١٦٨٨٠ جنيهاً مصرياً.

مشروع مشتل لإنتاج شتلات محاصيل الخضر :

موضوع الدراسة –الزراعة فى البيوت المحمية ذات المواصفات القياسية

مراحل دراسة المشروع:

1. **الدراسة الفنية :**

- المساحة التى نفذت فيها الدراسة هى ١.٥فدان
- عدد الصوب فى المساحة ٢٠صوبة
- عدد٢٠رول بلاستيك سمك ١٢٠ميكرون
- نصف طن بلاستيك اسود (ملش لمنع انتشار الحشائش)
- مساحة الصوبة الواحدة ٦.٣ متر×٤٠متر=٢٥٢متر
- شبكة تنقيط لمساحة عدد٢فدان

الدراسة المالية :

أ- التكاليف الاستثمارية :

-إيجار الأرض لمساحة عدد٢فدان ٥٠٠٠ جنية

-عدد٢٠صوبة مقاس ٦.٣×٤٠=٢٠× ٤٠٠٠ جنيه =٨٠٠٠٠ جنية

-تكاليف تركيب الصوب للمرة الاولى فقط٣٠٠٠جنية

-عدد٢٠رول بلاستيك ٢٧٦٠٠جنية

-مصدر المياه ماكينة رى تتكلف ١٠٠٠٠جنية

-تكاليف شبكة التنقيط لمساحة ٢فدان ٥٠٠٠جنية

-تكاليف مد شبكة الرى بالتنقيط ٤٥٠ جنية

-سياج حول الصوب على نفس المساحة ١٥٠٠جنية

ب- تكاليف التشغيل:

-نصف طن ملش(بلاستيك اسود او غطاء ارضى لمنع الحشائش من النمو وتدفئة جذور النباتات٤٥٠٠جنية

-إقامة العمالة٥٤٠٠جنية لمدة ستة أشهر

-بذور شتلات الخيار لنفس المساحة ٥٠٠٠جنية

-شتلات شطة ٢٠٠٠ جنيه

-أسمدة عضوية ٦٥٠٠جنية

-أسمدة كيماوية ٤٢٠٠جنية

-مغذيات ومبيدات زراعية٨٠٠٠جنية

-تجهيز الصوبة للزراعة ٢٥٠٠جنية

-عمليات مكافحة ووقاية من رش مبيدات وتطهيرات للتربة وخلافة ٣٢٠٠جنية

-جنى المحصول ٦٠٠٠جنية

-عمليات الخدمة داخل الصوب اليومية ٦٢٠٠جنية

-تكاليف نقل وتسويق المنتج ١٣٠٠٠ جنية

إجمالى تكاليف المشروع = ١٩٩٠٥٠جنية

إيرادات المشروع:

١- إيرادات محصول الخيار:

متوسط إنتاجية الصوبة حوالى ٣٠٠كجم فى الجنية الواحدة أى بمعدل ٦٠٠ك فى الأسبوع أى بمعدل ٢.٥طن فى الشهر أى بمعدل تقريبا من ٥الى ٨طن تقريبا على اقل تقدير فى العروة من أول أكتوبر وحتى نصف ابريل على متوسط تقدير ٦طن خيار ×١.٥على أسوء تقدير للأسعار ❖❖❖٦×١٧٥٠=١٠٥٠٠جنية إيراد متوسط للصوبة الواحدة

إجمالى إيرادات الخيار = ١٠٥٠٠ x ٢٠ = ٢١٠٠٠٠ جنيه

٢- إيرادات محصول الشطة على جانبى الصوب :

الشتلات المنزرعة تغطى تقريبا مساحة نصف فدان بنظام التكثيف الزراعى وبما انها من الهجن العالية الإنتاج فمتوسط الإنتاج للنصف فدان على اقل تقدير ٢٠طن طوال العروة

إجمالى إيرادات الفلفل = ٢٠ x ١.٧٥ = ٣٥٠٠٠ جنيه

إجمالى إيرادات المشروع حوالى ٢٤٥٠٠٠جنية على اقل تقدير فى العروة الأولى فقط من أول أكتوبر الى نصف ابريل

صافى الربح فى العروة الأولى حوالى ٤٦٠٠٠جنية

**** دراسات جدوى مشروعات الثروة الحيوانية :**

نموذج لمشروع الإنتاج المكثف من الأرانب قوته ١٠٠ أم

تعتبر الأرانب من الحيوانات المنتجة التي تختص بخصائص حيوية كثيرة تجعلها مصدرا جيدا ومهما لإنتاج اللحم فهي تتميز بدورة حياة قصيرة بالإضافة إلي غزارتها في الإنتاج و ارتفاع معدل تحويلها الغذائي مما يجعلها من المصادر المهمة في توفير البروتين الحيواني كما أن لحومها تمتاز بارتفاع نسبة البروتين بها (حوالي ٢٥ ٪) بالإضافة إلي انخفاض مستوي الدهن و الكولسترول بها . لذلك فهي توصف لمرضي القلب و النقرس و تصلب الشرايين وغيرهم

وتربية الأرانب تعتبر عملية سهلة و ذلك لقلة تكاليف إيوائها و إمكان تربيتها في حيز محدود كما انه يمكنها استهلاك علائق عالية في الألياف (١٢ – ١٦ ٪) حيث أن لها القدرة علي الاستفادة من المواد الخشنة

ولقد بدأ الاهتمام بالمشروعات المكثفة لإنتاج الأرانب باستخدام أحدث أساليب التقنية الحديثة من حيث توفر أفضل سبل تسكينها و أفضل برامج للتغذية و الرعاية و التكاثر و الرعاية البيطرية ..... الخ

وسوف نتناول هنا أهم النقاط الفنية لمشروعات الأرانب العادية و المكثفة و سوف نستعرض الجدوى الاقتصادية من أحد المشروعات المكثفة في عنابر مغلقة . ١٠٠

أم لنري مدي جدوي مثل هذه المشروعات بالنسبة للأفراد و مدي أهميتها و ما تضيفه الي الدخل القومي.

بيانات الإنتاج:

- عدد الأمهات بالمشروع = ١٠٠ أم
- عدد الذكور بالمشروع = ٢٠ ذكر
- طريقة التلقيح = تلقيح طبيعي
- عدد البطون في السنة / أنثي = ٥ – ٦ بطون
- عدد الخلفة / بطن في المتوسط = ٥ أرنب . في السنة / أم = ٥ × ٦ = ٣٠ أرنب
- ٪ نسبة النفوق من الولادة حتي التسويق = ١٠
- عمر الفطام = ١ شهر كمية العلف / يوم للأم = ١٥٠ جم
- عمر التسويق = ٢ – ٢.٥ شهر كمية العلف حتي التسويق / خلفة = ٢.٥ كجم
- متوسط وزن التسويق = ٢ كجم

الحسابات الاقتصادية

أ – التكاليف الاستثمارية

١. تكلفة السلالات

١٠٠ أنثي × ٦٠ جنيه مصري = ٦٠٠٠ جنيه

٢٠ ذكر × ٦٥ جنيه مصري = ١٣٠٠ جنيه

اجمالي تكاليف القطيع الأساسي = ٧٣٠٠ جنيه

٢. تكلفة البطاريات

عدد ١٥ بطارية ٨ أعين أمهات + ٨ عين نتاج

هرمية ثمن الواحدة ٧٥٠ جنيه مصري = ١٥ × ٧٥٠= ١١٢٢٥ جنيه

٣. معدات أخري (ميزان – حقن أتوماتيكي – دفايات – مراوح ....الخ) = ١٥٠٠ جنيه

٤. مصروفات نثرية = ١٠٠٠ جنيه

إجمالي التكاليف الاستثمارية = ٧٣٠٠ + ١١٢٥٠ + ١٥٠٠ + ١٠٠٠ = ٢١٠٥٠جنيه

ب – تكاليف التشغيل لمدة ١٢ شهر (٥ – ٦ دورات)

كمية العلف اللازمة لتغذية الامهات = ١٢٠ حيوان× ١٥٠جم علف × ٣٦٥ يوم = ٦٧٥٠ طن

كمية العلف اللازمة لتغذية النتاج = ٢.٥ كجم × ٣٠٠٠ خلفة = ٧.٥٠٠ طن

اجمالي كمية العلف اللازمة للمشروع = ١٤.٢٥٠ طن

ثمن طن العلف في المتوسط = ١٥٠٠ جنيه مصري

١. التكلفة الإجمالية للتغذية = ١٤.٢٥٠ × ١٥٠٠ جنيه = ٢١٣٧٥ جنيه مصري

٢. التكلفة الجانبية الأخري مثل (إيجار العنبر – أدوية بيطرية – اجور عمال – مصاريف نقل و تسويق – مصادر طاقة و مياه ... الخ) سوف نعتبرها 40 % من تكاليف الاجمالية للتغذية

جنيه مصري

٢١٣٧٥ × ٪٤٠ = ٨٥٥٠

اجمالي تكاليف التشغيل = ٢١٣٧٥ + ٨٥٥٠ = ٢٩٩٢٥ جنيه

جـ - العائد

عدد الخلفة ٣٠٠٠ أرنب عند الولادة

عدد الخلفة عند التسويق = ٢٧٠٠ أرنب

وزن اللحم المسوق = ٢٧٠٠ × ٢ كجم = ٥٤٠٠ كيلو جرام لحم

ثمن كيلو جرام لحم أرانب في المتوسط (لسنة ٢٠٠٥) هو ١٤ جنيه من المزرعة

١. قيمة اللحم المسوق = ٥٤٠٠ كيلو × ١٤ جنيه = ٧٥٦٠٠ جنيه

٢. قيمة السماد المباع = ٢٠٠٠ جنيه

٣. اجمالي الدخل (خلاف الفرو) = ٧٥٦٠٠ + ٢٠٠٠ = ٧٧٦٠٠ جنيه

د - صافي الربح السنوي

اجمالي العائد – اجمالي تكاليف التشغيل=

= ٢٩٩٢٥ - ٧٧٦٠٠ = ٤٧٦٧٥ جنية

صافي الربح الشهري = ٤٧٦٧٥ ÷ ١٢ = ٣٩٧٣ جنيه

الجدوى الاقتصادية

هذا المشروع يعتبر مجدي اقتصادياً و ينصح بإجرائه دعماً للاقتصاد القومي و هذا النوع من النشاط يعتبر مناسب لشباب الزراعيين حديثي التخرج مما يساعد علي حل مشكلة البطالة و هذا هدف قومي نسعي جميعا لانجازه.

- **نموذج دراسة جدوى لمشروع تسمين أغنام :**

المشروع عبارة عن ١٠ رؤوس أغنام (٩ اناث عمر ١.٥ سنة + ١ ذكر) للتربية بغرض التسمين ، مدة الدورة ٦ شهور، و يستمر المشروع لمدة ٣ سنوات.

التكاليف الاستثمارية :

التكاليف الثابتة

١٠ رؤوس أغنام X ٥٠٠ ج	٥٠٠٠ ج
إجمالى التكاليف الثابتة	٥٠٠٠ ج

تكاليف دورة لمدة ٦ شهور

علف جاف (٢/١ طن)	٦٠٠ ج
علف أخضر (٤٠ حشة X ٢٥ ج)	١٠٠٠ ج
أجرة عمالة	٦٠٠ ج
بيطرى	١٢٠ ج
إيجار حظيرة	٣٠ ج
إجمالى تكاليف الدورة	٢٣٥٠ ج
إجمالى التكاليف الاستثمارية	٧٣٥٠ جنيه

الهيكل التمويلى:

- قيمة القرض : ٥٠٠٠ جنية ، ويستكمل باقى مبلغ الاستثمارات ذاتيا بفرض وجود مرعى لدى المنتفع.
- مدة القرض :٤ سنوات منها سنة سماح ، و السداد على ٣ أقساط سنوية بفائدة ٩ % سنويا .
- قيمة فائدة السماح فى فترة السماح : ٤٥٠ جنية (ترسمل على قيمة القرض).
- قيمة فائدة القسط السنوى :٣٢٧ جنية
- قيمة القسط (من أصل الدين) : ١٨١٧ جنية
- قيمة القسط السنوى المتساوى : ٢١٤٤ جنية

تكاليف التشغيل لمدة ٣ سنوات:

السنة	مصروفات + الفوائد = الجملة	الإيـــرادات	صافى الربح
الأولى	٤٧٠٠ + - = ٤٧٠٠	(١٨ رأس × ٣٠٠ ج + ١٠٠ ج سماد) = ٥٥٠٠	٨٠٠
الثانية	٧٠٥٠ + ٣٢٧ = ٧٣٧٧	(٣٢ رأس × ٣٠٠ ج + ١٠٠ ج سماد) = ٩٧٠٠	٢٣٢٣
الثالثة	٨٢٢٥ + ٣٢٧ = ٨٥٥٢	(٣٤ رأس × ٣٢٥ ج + ١٠٠ ج سماد) = ١١١٥٠	٢٥٩٨
الرابعة	٩٤٠٠ + ٣٢٧ = ٩٧٢٧	(٣٢ رأس × ٣٢٥ج + ١٨ × ١٥٠ ج + ١٠٠ ج سماد) = ١٢٣٠٠	٣٤٧٣

المؤشرات الاقتصادية لمتوسط عمر المشروع:

(متوسـط الإيـرادات لعمـر المشـروع = ٩٦٦٣ ج ، متوسـط التكـاليف لعمـر المشـروع) = ٧٥٨٩

- صافى الربح السنوى = ٩٦٦٣ – ٧٥٨٩ = ٢٠٧٤ ج
- صافى التدفق السنوى = ٢٠٧٤ + ٣٢٧ = ٢٤٠١ ج
- فترة استرداد القرض النظرية = ٢ سنة و ١ شهور
- العائد على الاستثمار = ٤٨.٠٢ %
- معدل العائد الداخلى IRR = ٤٧٪

نموذج دراسة جدوى مشروع تشغيل معمل تفريخ كتاكيت بلدية

القرض المطلوب لتشغيل معمل تفريخ بلدى مكون من ٨ قبـوات – سـعة القبـوة الواحدة ٣٠٠٠ بيضة بلدى مخصبة بإجمالى ٢٤ ألف بيضة بلدى مخصبة (١٠ دورات فى السنة مدة الدورة الواحدة شهر).

تكاليف تشغيل دورة مدتها واحد شهر:

بيض بلدى (٢٤٠٠٠ ❖ ٠.٣ ج)	٧٢٠٠ ج
كهرباء – مياه – عمالة – أخرى	١٣٠٠ ج
إجمالى تكلفة الدورة	٨٥٠٠ جنيه

الهيكل التمويلى:

- قيمة القرض : ٨٥٠٠ جنية.
- مدة القرض : ٢.٥ سنة منها شهرين سماح، والسداد على ١٤ قسط ١/٦سنوى (كل شهرين (بفائدة ٩ ٪ سنوياً).
- قيمة فائدة السماح فى فترة السماح : ١٢٨ جنية (ترسمل على قيمة القرض).
- قيمة فائدة القسط (كل شهرين) : ٦٩ جنية (٤١٦ ج / سنة).
- قيمة القسط (من أصل الدين) : ٦١٦ جنية.
- قيمة القسط الربع السنوى المتساوى : ٦٨٦ جنية.

التكاليف السنوية

التكاليف الكلية	
بيض (٢٤٠٠٠ بيضة X ٠.٣ ج X ١٠ دورات)	٧٢٠٠٠ ج
عمالة (١ فنى (صاحب المشروع)X ٣٥٠ ج X ١٢ شهر	٤٢٠٠ ج
عمالة (١ عامل تقليب وتغييرX ٢٥٠ ج ١٢ شهر)	٣٠٠٠ ج
كهرباء ومياه وغيرها	٨٤٠٠ ج
فوائد القروض	٤١٦ ج
نثريات	١٥٠٠ ج
الإجمالي	٨٩٥١٦ جنيه

الإيــرادات:

كتاكيت بلدى مفرخة (٢٤٠٠٠ X ١٠ دورات X ٠.٦ ج X (٣٥ ٪ كسر بيض و نفوق كتاكيت)

إجمالى الإيرادات = ٩٣٦٠٠ جنية

المؤشرات الاقتصادية:

- صافى الربح السنوى = ٩٣٦٠٠ – ٨٩٥١٦ = ٤٠٨٤ جنية
- صافى التدفق النقدى السنوى = ٤٠٨٤ + ٤١٦ = ٤٥٠٠ جنية
- فترة استرداد القرض النظرية = ١ سنة و ٩ شهور
- العائد على الاستثمار = ٥٢.٩٤ ٪
- معدل العائد الداخلى IRR = اكبر من ٥٠ ٪

الوحدة الثامنة

الكفاءة الإدارية للمشروعات الصغـــيرة

أهداف الوحدة : بنهاية دراسة هذه الوحدة سوف يكون الطالب قادرا علي أن : –

- يستخدم ويتعامل مع مؤشرات الكفاءة الإنتاجية والكفاءة التسويقية .
- يستطيع تحليل المركز المالي للمشروع للحكم علي مدي نجاح المشروع .
- يعدد أساليب تحسين مستوي الكفاءة الإدارية للمشروعات الصغيرة .

الوحدة الثامنة: الكفاءة الإدارية للمشروعات الصغيرة:

المحتوي

- **مفهوم الكفاءة الإدارية والعوامل المؤثرة عليها.**
- **مؤشرات تقييم الكفاءة الإدارية للمشروعات الصغيرة.**

  ***مؤشرات الكفاءة الإنتاجية.**

  ***مؤشرات الكفاءة التسويقية.**

  ***مؤشرات تحليل المركز المالي للمشروع.**
- **أساليب تحسين مستوى الكفاءة الإدارية للمشروعات الصغيرة.**

الوحدة الثامنة

الكفاءة الإدارية للمشروعات الصغيرة

مقدمة :

من الأهمية بمكان أن يدرك القائمون على المشروعات الصغيرة الأسلوب الأمثل لإدارة مثل هذه المشروعات، ويمكننا تعريف الإدارة ببساطة على أنها مزيج من "التخطيط والتوجيه والرقابة والمتابعة ، فصاحب المشروع لابد وأن يكون ملما بمبادئ التخطيط الجيد ، ولديه القدرة على التوجيه والقيادة، ولديه أيضا الصبر على الرقابة ومتابعة الأداء، هذا بالإضافة لقدرته على اتخاذ القرار المناسب فى الوقت المناسب. وهنا نتطرق لتعريف إدارة المشروعات الصغيرة:

- الاستخدام الأمثل لموارد المشروع البشرية والمادية المتاحة للوصول الى الهدف المنشود فى أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة.
- التنفيذ الأمثل لمهام المشروع باستخدام الآخرين وتفويض السلطات مع مراعاة حسن التخطيط ودقة المتابعة.

وانطلاقا من أهمية الكفاءة الإدارية سوف نتناول الكفاءة الإدارية للمشروعات الصغيرة من حيث مفهومها ، محدداتها ، مؤشرات تقييمها ومعوقات وأساليب تحسينها.

- مفهوم الكفاءة الإدارية والعوامل المؤثرة عليها.
- مؤشرات تقييم الكفاءة الإدارية للمشروعات الصغيرة.
  - مؤشرات الكفاءة الإنتاجية.
  - مؤشرات الكفاءة التسويقية.
  - مؤشرات تحليل المركز المالي للمشروع.
- أساليب تحسين مستوى الكفاءة الإدارية للمشروعات الصغيرة.

أولاً : مفهوم الكفاءة الإدارية والعوامل المؤثرة عليها :

مفهوم الكفاءة الإدارية: تتمثل الكفاءة الإدارية للمشروعات الصغيرة فى القدرة على تحقيق الأهداف المحددة وذلك من خلال حشد الطاقات والإمكانيات المتاحة وترشيد استغلالها بما يتضمن تحقيق الاستخدام الأمثل لكافة الموارد المتاحة وأيضا من خلال تطبيق الأساليب والمبادئ العلمية فى إدارة ذلك المشروع. وعلى هذا فإن مفهوم الكفاءة الإدارية ينطوي على ما يلي:

أ -القدرة على تحديد أهداف واضحة للعمل الإنتاجي.

ب -رسم السياسات.

ج -وضع خطط وبرامج العمل على أسس علمية سليمة.

د -إعداد وتنفيذ ومتابعة الهيكل التنظيمي للمشروع.

هـ -رسم سياسة وبرامج الحوافز.

و -متابعة ورقابة الأداء بالمشروع.

ز -تنظيم العلاقات الإنسانية بالمشروع.

يعتقد البعض أن الكفاءة الإدارية تتأثر بمجموعة من العوامل وفيما يلي توضيح لهذه العناصر أو محددات الكفاءة الإدارية.

١- العوامل الشخصية للمدير :

تتمثل أهم هذه العوامل المحددة لكفاءة المدير فى قدرات ومهارات المدير التى تؤهله للقيام بعمل إداري متميز وكذلك فى الدوافع والرغبات الذاتية التى يسعى المدير لتحقيقها من خلال عمله الإداري، والتى يتوقف مستوى إدارته وكفاءته على مدى توافر فرص إشباع تلك الرغبات فى محيط العمل.

٢- التنظيم الذى يعمل به المدير :

إن الإدارة هى عملية تفاعل بين المدير والعناصر الأخرى للتنظيم الذى يعمل به والمتمثلة فى:

- القوى العاملة.
- ظروف وإمكانية العمل وأساليب وإجراءات العمل.
- طبيعة العمل ونوعه وأهدافه.

المناخ الذى يعمل فى ظله المشروع:

يتكون هذا المناخ أساساً من المؤسسات والنظم والظروف الاقتصادية، والاجتماعية، والحضارية والثقافية، والسياسية، ولا شك فى أن ذلك المناخ يؤثر فى الإدارة وكفاءتها تأثيراً مزدوجاً، إذ يوفر لها الموارد الأساسية اللازمة للعمل والإنتاج من ناحية، ويمثل المجال الأساسي لتصريف منتجات المشروعات من ناحية أخرى.

وتتوقف كفاءة العمل الإداري على مدى توفر القوى العاملة ونوعيتها، كما تتأثر بمدى كفاءة النظام التسويقي والسياسات السعرية.

ويمثل المناخ العام مصدراً للقيم والمثل التى تعمل الإدارة فى ظلها وبذلك تستلهم أهدافها من تلك القيم والفلسفات، فإذا كانت هناك إدارة تعمل فى مجتمع معين وتحيد عن الخط الأساسي لعقيدة وتفكير المجتمع فلن يتوقع لها نجاح أو كفاءة. كما أن طبيعة المؤسسات والتنظيم والمكونة للمناخ واتجاهات أهدافها وقيمها تتبلور فى شكل قيود وإجراءات تلتزم بها الإدارة وقد تصل إلى حد يشل قدرة الإدارة على التفكير واتخاذ القرارات، الأمر الذى يحد من كفاءته.

الكفاءة الإدارية والفاعلية فى استخدام الموارد:

وتعرف الكفاءة بأنها مدى استخدام الموارد المتاحة (بشرية، مالية، فنية.....) في تحقيق الأهداف. وتعرف الفاعلية الإدارية بأنها مقدار تحقيق المؤسسة لأهدافها المرسومة. وهناك علاقة فيما بينهما حيث كلما زادت الفاعلية زادت الكفاءة والعكس صحيح.

وعند قياس أي مشروع هناك أربع نتائج نحصل عليها حسب المربع التالي:

	الفعالية: فعالية أقل	فعالية أكثر
الكفاءة: أكثر كفاءة	1	3
أقل كفاءة	2	4

١ - المشروع كفء ولكنه غير فعال.

٢ - المشروع غير كفء وغير فعال.

٣ - المشروع فعال وغير كفء.

٤ - المشروع كفء وفعال.

ثانيا : مؤشرات تقييم الكفاءة الإدارية للمشروعات الصغيرة:

مؤشرات الكفاءة الإنتاجية:

يقصد بالكفاءة الإنتاجية العلاقة بين حجم الإنتاج والموارد الإنتاجية، أو بمعنى آخر النسبة بين المخرجات والمدخلات للمشروع الصغير أى أن:

مخرجات المشروع (الإنتاج)

الكفاءة الإنتاجية للمشروع = ــــــــــــــــــــــــــــــــ

مدخلات المشروع (الموارد)

وتبعاً لذلك يمكن زيادة الكفاءة الإنتاجية من خلال الأساليب التالية:

(أ) زيادة مخرجات المشروع مع ثبات مدخلاته.

(ب) ثبات المخرجات مع نقص المدخلات.

(ج) زيادة المخرجات مع نقص المدخلات.

ونعرض فيما يلي أهم معايير الكفاءة الإنتاجية :

(١) الكفاءة الإنتاجية الإجمالية: يأخذ هذا المعيار فى الاعتبار المخرجات وجميع المدخلات، ويتطلب ذلك الاعتماد على وحدة قياس عامة يمكن استخدامها لقياس الأنواع المختلفة من المدخلات والمخرجات. ويستخدم هذا المعيار لقياس كفاءة الأداء للمشروع كله أو لخط إنتاجي فيه وذلك على النحو التالي:

$$\text{الكفاءة الإنتاجية الإجمالية} = \frac{\text{قيمة الإنتاج بالجنية}}{\text{قيمة الموارد الإنتاجية بالجنية}}$$

(٢) الكفاءة الإنتاجية النوعية: يستخدم هذا المعيار لقياس الكفاءة الإنتاجية لعنصر ما من عناصر الإنتاج فى المشروع. ويتم تقديره بقسمه وحدات الإنتاج على وحدات عنصر الإنتاج المتغير فى صورة فيزيقية أو فى صورة نقدية بإدخال السعر فى الاعتبار. وتسمى الكفاءة الإنتاجية لعنصر واحد من عناصر الإنتاج (عينية أو نقدية) بالكفاءة الإنتاجية النوعية.

ورغم أهمية ذلك المعيار، يؤخذ عليه أنه لا يعكس التغيرات التى تحدث فى العناصر الأخرى والتى يحتمل أن تصاحب التغيرات فى العنصر موضوع التحليل، ومثال ذلك أنه يحدث أن تزيد إنتاجية وحدة العمل البشري غير أن السبب فى ارتفاعها لا يعزي إلى ارتفاع يحدث أن تزيد إنتاجية وحدة العمل البشري غير أن السبب فى ارتفاعها لا يعزي إلى ارتفاع الكفاءة الإنتاجية للعمال فحسب، بل ايضاً إلى استخدام تقنيات حديثة فى إنتاج المشروع.

ومما تقدم يتضح إمكانية استخدام معيار الكفاءة الإنتاجية لقياس كفاءة عامل من عوامل الإنتاج أو خط إنتاجي معين أو الكفاءة الإنتاجية للمشروع كله. كما يلاحظ أن الكفاءة الإنتاجية تعبر عن درجة تشغيل أو استخدام الموارد الإنتاجية،

وتعكس مدى حسن استغلال تلك الموارد. وعلى ذلك تكون الكفاءة الإنتاجية منخفضة إذا كان هناك بعض الموارد الإنتاجية عاطلة أو إذا لم تكن هذه الموارد مستخدمة استخداماً صحيحاً نتيجة لسوء تنظيمها أو مزجها بنسب غير سليمة.

وعلى ذلك ينظر إلى الكفاءة الإنتاجية للمشروع وفقاً لاستخدام الموارد الإنتاجية المتاحة من ناحيتين هما:

(أ) مدى التشغيل أو الاستخدام الكامل للموارد: يعرف هذا المعيار أيضاً بالكفاءة التشغيلية للموارد، ويمكن قياسه بمقارنة الإنتاج الفعلي بالإنتاج الذى يمكن تحقيقه فيما لو كانت كافة الموارد الإنتاجية المتاحة للمشروع مستغلة استغلالاً كاملاً، وذلك على النحو التالي.

$$\text{الكفاءة التشغيلية} = \frac{\text{الإنتاج الفعلي}}{\text{الإنتاج فى حالة التشغيل الكامل للموارد}}$$

وعلى ذلك يمكن زيادة الكفاءة التشغيلية بالعمل على زيادة الإنتاج الفعلي إلى مستوى الإنتاج الممكن تحقيقه عند مستوى التشغيل الكامل، بحيث تصبح الكفاءة التشغيلية مساوية للوحدة.

(ب) مدى الاستخدام الأمثل للموارد: إذا ما افترضنا أن الموارد الإنتاجية يتم استغلالها بالكامل دون وجود أى قدر منها معطل، فإن الإنتاج الفعلي سوف يتعادل مع الإنتاج عند التشغيل الكامل لتلك الموارد، وهذا الافتراض واقعي على مستوى الوحدة الإنتاجية الفردية لديها قدر معين ومحدد من الموارد الإنتاجية التى ينبغى استغلالها استغلالاً كاملاً.

ومما هو جدير بالذكر أن التشغيل الكامل لا يضمن بالضرورة التشغيل الصحيح للموارد الإنتاجية. لذا فإنه فى حالة التشغيل أو الاستغلال الكامل والصحيح لهذه الموارد سيكون حجم الإنتاج المتحقق هو الحجم الأمثل. ويقصد بالاستغلال الصحيح الوصول إلى المستوى الذى يتحقق عنده الحجم الأمثل للإنتاج ويكون عنده

متوسط التكلفة الحقيقية للوحدة المنتجة أدنى ما يمكن. وعلى ذلك يمكن قياس كفاءة الأداء الفعلي للمشروع من العلاقة التالية:

$$\text{كفاءة الأداء الفعلي للمشروع} = \frac{\text{الإنتاج الفعلي المعدل للإنتاج الكامل}}{\text{الإنتاج الأمثل المعادل للإنتاج الكامل الصحيح}}$$

ويدل هذا المعيار على مدى رشد الوحدة الإنتاجية فى استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة لديها وذلك بنسبة ما ينتجه فعلاً إلى ما يمكن إنتاجه فيما لو استخدم موارده الإنتاجية استخداماً أمثلاً كما يمكن استخدام ذلك المعيار للحكم على كفاءة الوحدة الإنتاجية وتنظيمها ويطلق على الاستخدام الصحيح للموارد الإنتاجية فقط (الاستخدام المعياري) باعتباره المعيار الذى يمكن أن نعتمد عليه فى الحكم على مدى كفاءة الأداء الفعلي للمشروع الإنتاجي.

مؤشرات الكفاءة التسويقية:

ويمكن تعريف الكفاءة التسويقية **Marketing Efficiency** بأنها تعظيم النسبة بين المخرجات والمدخلات. حيث تشير المخرجات إلى دخل التسويق الناتج من رضاء المستهلك عن السلع والخدمات، كما تشير المدخلات إلى تكاليف العناصر المختلفة الداخلة فى العمليات التسويقية كالعمل ورأس المال والإدارة. وبذلك يتضح أن أهم مكونات الكفاءة التسويقية هى مستوى أداء الخدمات التسويقية وتكاليف أداء هذه الخدمات. فإذا تضمن النظام التسويقى مستوى لائقاً للخدمة ولكنه مكلف، فلا يعنى ذلك بالضرورة تحسناً فى الكفاءة التسويقية. كما قد لا تتحقق الكفاءة التسويقية أيضاً حينما تكون التكاليف التسويقية منخفضة ولكن مستوى أداء الخدمات التسويقية غير جيد أو غير فعال.

ويستدل مما سبق أن أى تغيرات تؤدى إلى خفض تكاليف إجراء المهام التسويقية دون أن يصاحب ذلك انخفاض إشباع المستهلك من شأنها أن تزيد الكفاءة التسويقية، ولكن إذا أدت هذه التغيرات إلى خفض التكاليف التسويقية بالإضافة إلى خفض إشباع المستهلك فإن ذلك قد يؤدى إلى تقليل الكفاءة التسويقية. وعلى ذلك لا

يكفى النظر إلى تكاليف إحدى المهام التسويقية وحدها سواء كانت مرتفعة أو منخفضة لمعرفة الكفاءة التى تمت بها هذه المهمة التسويقية.

وقد ينظر المستهلك إلى المنتجات الزراعية المجهزة والمصنعة والمعروضة له فى أماكن جيدة فى الأسواق المركزية (السوبر ماركت) على أن قيمتها فى نظرة تزيد عن قيمة المنتجات المزرعية الخام مضافاً إليها قيمة العمل ورأس المال المستخدم فى التجهيز والنقل والتوزيع وغيرها من العمليات التسويقية التى ساهمت فى جعل المنتجات الزراعية فى صورتها النهائية للمستهلك، وقد يعبر عن القيمة هنا بشكل نقدى أو بمفهوم أوسع مثل الإشباع أو المنفعة المحققة للمستهلك. ومن وجهة النظر هذه فلا يشك أحد فى أهمية عمليات التجهيز والتصنيع والنقل والتجارة فيما تضيفه إلى قيمة المنتجات الزراعية.

أقسام الكفاءة التسويقية:

يخدم النظام التسويقي غرضين أساسيين: الأول إضافة المنافع الشكلية والزمنية والمكانية من خلال عمليات التجميع والتصنيع والفرز والتدريج والتخزين وغيرها من العمليات المشابهة، والثانى توزيع السلع بين المشترين والعائد منها بين البائعين من خلال نظام التبادل، ومن ثم يعبر عن تفضيلات المستهلك كمدخل لاستخدام العناصر الإنتاجية فى كل من الإنتاج الأولى والتسويق نفسه. وفى النهاية يجب أن تقيم كفاءة النظام التسويقى وجزئياته فى صورة الفاعليات التى يخدم بها العلاقة بين المنفعة الاستهلاكية التى تكونت والعنصر المستخدم فى تكوينها. ويوجد نوعان للكفاءة التسويقية وهما الكفاءة العملية والكفاءة السعرية.

أ- الكفاءة العملية Operational Efficiency

تشير الكفاءة العملية إلى العلاقة بين المدخلات والمخرجات التى تتضمنها مهمة إنتاج المنافع من خلال النظام التسويقي، وتفترض أن الطبيعة الأساسية لإنتاج المنافع تبقى دون تغير. وتتحصر تلك الكفاءة فى تقليل تكاليف أداء العمليات التسويقية. فشكل السلعة يتغير كثيراً خلال مراحلها التسويقية، وتؤدى عليها خدمات تخزين ونقل وتجهيز وتصنيع. وكل الخدمات والوظائف التسويقية تمول، ويصل المنتج فى صورة مختلفة إلى المستهلك النهائى. والكفاءة التى تتم بها هذه الأنشطة والوظائف التسويقية تعتبر دالة للتقنية المتاحة إلى حد كبير، فعلى مستوى الإنتاج فإن قدراً معيناً

من التقنية تحدد الكيفية التى تربط بها الأرض ورأس المال والأسمدة والمياه وغيرها لإنتاج سلعة زراعية معينة بأقصى كفاءة ممكنة. وعلى مستوى التصنيع فإن المستوى التقنى المتاح يحدد كيفية إنجاز الأشياء. والكفاءة التى يتم بها إنجاز المهام التسويقية تختلف بقدر الفاعلية التى تدمج بها الأنشطة المختلفة فى النظام التسويقى.

وتتحسن الكفاءة العملية للنظام التسويقي حينما يحدث اكتشاف أساليب جديدة تقلل من العمالة اللازمة لنقل وتخزين الحبوب على سبيل المثال، أو اكتشاف أنواع جديدة من المواد الحافظة التى تقلل نسبة الفساد فى الأغذية المحفوظة فى مرحلة التجزئة، وهذه الأمثلة توضح كيف أن هذه الاكتشافات تؤدى إلى تقليل التكاليف فى حين أن المنتج لم يتغير بل قد يتحسن.

ب- الكفاءة السعرية Pricing Efficiency

تهتم الكفاءة السعرية بتحسين فاعلية النواحى الشرائية والبيعية والتسعيرية للعملية التسويقية حتى تظل مرآة تعكس رغبات المستهلكين. وهى مفهوم متصل Continuous يشير إلى طاقة النظام الاقتصادى ليؤثر على التغير ويسمح بإعادة توزيع الموارد بما يكفل التناسق بين ما ينتج وما يطلبه المستهلكون. وفى الواقع فإن ميكانيكية عمل الأسعار تقوم بدور نظام الاتصال الذى ينقل رغبات المستهلكين إلى المنتجين. وتكون الإشارات السعرية عبارة عن الرسائل، فإذا زاد إقبال المستهلكين على منتج معين أو نوعية معينة من منتج معين يرتفع السعر، وهذه الإشارة السعرية تصل إلى المنتجين فيعملون على إعادة توزيع مواردهم فى ضوء الوقت الذى يسمح بذلك تجاه ما يرغبه المستهلك. وعملية انتقال الإشارات السعرية بين المستهلكين والمنتجين تمر بمراحل عديدة، وكذلك خلال مساومات تتعرض لها السلعة أثناء انتقالها من يد إلى أخرى فى مسارها التسويقى. وبذلك قد يكون السعر هو أصدق معيار للإشباع الذى يستمده المستهلكون من الناتج النهائى للنشاط التسويقى، ويعتمد مدى صدق هذا المعيار (أى عدالة الأسعار السائدة فى السوق) على:

١- توفر حرية الاختيار للمستهلكين بين مختلف السلع.

٢- توفر درجات أو مصطلحات وصفية واضحة للسلعة بحيث يسهل إيجاد صورة ذهنية مشتركة عن السلعة وتفسير مقارن للأسعار.

٣- تناسب أسعار البدائل مع التكاليف اللازمة لتزويد المستهلكين بها.

٤- حرية دخول المؤسسات التجارية إلى الصناعة وخروجها منها.

٥- عدم وجود أى نوع من الاختلالات السعرية على أى مستوى تسويقى سواء كان ذلك على مستوى المنتج أو على أى مستوى تسويقى آخر.

وهذا يعنى أن الكفاءة التسويقية السعرية تتوقف على طبيعة التنافس وتوازن القوى الاقتصادية الموجودة ضمن النشاط التسويقى. وعموماً يجب التنويه إلى أن تحليل الكفاءة السعرية التى ينجزها أى نظام تسويقي يحتاج إلى قدر من التنسيق بين مختلف المراحل. وعند تعريف الكفاءة السعرية تكون هناك حاجة لتعريفها من خلال نظام كامل، فلا يمكن أن يكون مستوى الكفاءة السعرية عالياً إلا إذا كان مستوى التنسيق بين مختلف المراحل عالياً أيضاً. فمن الممكن وتحت ظروف معينة أن يؤدى رفع الكفاءة العملية لمؤسسة معينة خلال أحد المخترعات التقنية إلى توسعها على حساب غيرها من المؤسسات، وقد ينعكس ذلك فى تقليل عدد المؤسسات فى هذا النشاط، ومن ثم تقليل فرص الاختيار أمام المستهلك وهذا بالطبع يؤدى على تقليل الكفاءة السعرية.

مؤشرات تحليل المركز المالي للمشروع:

يمكن تقييم مدى كفاءة استخدام رأس المال المستثمر فى المشروع من خلال المؤشرات التالية:

١- إنتاجية رأس المال: هو قيمة الإنتاج لكل جنية مستثمر، وهى تعبر عن مدى الاستفادة من استثمار أموال المشروع وذلك وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{إنتاجية رأس المال} = \frac{\text{قيمة الإنتاج خلال العام}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

٢- النسبة المئوية لمكسب رأس المال السنوي: يطلق عليها أيضاً معدل العائد على الاستثمارات الكلية. ويقدر وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{معدل العائد على الاستثمارات الكلية} = \frac{\text{الدخل الصافي من المشروع}}{\text{رأس المال المستثمر}} \times ١٠٠$$

ويعبر الدخل الصافي عن الإيرادات الكلية مطروحاً منها التكاليف الكلية. وبمقارنة ذلك المعدل بسعر الفائدة فيما لو استخدم رأس المال فى مشروع اقتصادى آخر، يمكن الحكم على مدى كفاءة استخدام رأس المال.

٣- معدل العائد على الاستثمار الصافي: يعتمد هذا المعدل على تقدير الجزء المملوك للمشروع من رأس المال المستثمر فيه والذى يحسب من المعادلة التالية:

رأس المال المستثمر المملوك للمشروع = رأس المال المستثمر – رأس المال المقترض

وقد تم خصم الفائدة المستحقة على راس المال المقترض من الدخل الصافي، وفيما يلي كيفية إيجاد المعدل المذكور:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار الصافي} = \frac{\text{الدخل الصافي من المشروع}}{\text{رأس المال المستثمر المملوك للمشروع}} \times ١٠٠$$

$$\text{أو} = \frac{\text{الدخل الصافي – الفائدة على رأس المال المقترض}}{\text{رأس المال المستثمر المملوك للمشرع}} \times ١٠٠$$

وبمقارنة هذا المعدل بسعر الفائدة السائد فى سوق الاقتراض يمكن الحكم على كفاءة استخدام رأس المال فى المشروع.

أساليب تحسين مستوى الكفاءة الإدارية للمشروعات الصغيرة:

١. مراعاة الأصول العلمية فى إدارة المشروعات، أى تطبيق الإدارة العلمية، إذ يتعين على إدارة المشروع اتخاذ كافة الوسائل الصحيحة لأداء الأعمال بغرض الحصول على أفضل النتائج بأقل جهد وتكلفة ممكنة، وذلك بتطبيق عناصر الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة بأسلوب علمي من أجل تحقيق أهداف المشروع.

٢. تنمية القدرات والمهارات والخبرات الإدارية والفنية لمدير المشروع والعاملين فيه من خلال سياسة الاختيار والتدريب القائمة على أسس علمية سليمة، وذلك أن التدريب يمثل العنصر الأساسي بين العناصر الإدارية التى تحقق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وتنميتها بما يضمن تحقيق الكفاءة الإنتاجية.

٣. إذكاء نظام الحوافز المادية والمعنوية وربطة بالإنتاج، باعتباره من الأساليب الهامة لرفع كفاءة الأداء وتحقيق الكفاءة الإدارية للمشروع.

٤. تهيئة المناخ الإداري الملائم للمشروع من خلال:

(أ) ضرورة توفير الإمكانيات المادية والبشرية بالكم والكيف اللازمين لأداء أنشطة المشروع بأقصى كفاءة ممكنة.

(ب) وضع نظام دقيق للرقابة الداخلية فى المشروع وذلك من خلال إعداد ميزانيات تقديرية يمكن بواسطتها مقارنة الأداء الفعلي بالبيانات التقديرية ودراسة أسباب الانحراف لتلافي حدوثه فى المستقبل.

٥. توفير قاعدة بيانات ومعلومات عن كافة مجالات أنشطة المشروع بحيث تضمن تدفق تلك المعلومات وإتاحتها لإدارة المشروع حيث إن هذا الأمر يساعدها على اتخاذ القرارات الرشيدة الكفيلة بتحقيق الكفاءة الإدارية.

٦. إيجاد مصادر ائتمانية قادرة على منح أصحاب المشروعات الصغيرة منها خدمات ائتمانية بشروط ميسرة وبتكلفة ائتمانية منخفضة، مما يساعدهم على الوصول إلى السعة الإنتاجية المثلى وتحقيق الاستخدام الكفء للموارد الإنتاجية المتاحة.

تذكـــر أن

مفهوم الكفاءة الإدارية: تتمثل الكفاءة الإدارية للمشروعات الصغيرة فى القدرة على تحقيق الأهداف المحددة وذلك من خلال حشد الطاقات والإمكانيات المتاحة وترشيد استغلالها بما يتضمن تحقيق الاستخدام الأمثل لكافة الموارد المتاحة وأيضا من خلال تطبيق الأساليب والمبادئ العلمية فى إدارة ذلك المشروع.

عناصر أو محددات الكفاءة الإدارية :

١ - العوامل الشخصية للمدير.

٢ - التنظيم الذى يعمل به المدير.

٣ - المناخ الذى يعمل فى ظله المشروع.

مؤشرات تقييم الكفاءة الإدارية للمشروعات الصغيرة:

مؤشرات الكفاءة الإنتاجية :

- الكفاءة الإنتاجية للمشروع = مخرجات المشروع (الإنتاج) / مدخلات المشروع (الموارد)

- كفاءة الأداء الفعلي للمشروع = الإنتاج الفعلي المعدل للإنتاج الكامل / الإنتاج الأمثل المعادل للإنتاج الكامل الصحيح

مؤشرات الكفاءة التسويقية :

أ- الكفاءة العملية Operational Efficiency

تشير الكفاءة العملية إلى العلاقة بين المدخلات والمخرجات التى تتضمنها مهمة إنتاج المنافع من خلال النظام التسويقي، وتفترض أن الطبيعة الأساسية لإنتاج المنافع تبقى دون تغير. وتنحصر تلك الكفاءة فى تقليل تكاليف أداء العمليات التسويقية.

ب- الكفاءة السعرية Pricing Efficiency

تهتم الكفاءة السعرية بتحسين فاعلية النواحى الشرائية والبيعية والتسعيرية للعملية التسويقية حتى تظل مرآة تعكس رغبات المستهلكين. وهى مفهوم متصل Continuous يشير إلى طاقة النظام الاقتصادى ليؤثر على التغير ويسمح بإعادة توزيع الموارد بما يكفل التناسق بين ما ينتج وما يطلبه المستهلكون.

مؤشرات تحليل المركز المالي للمشروع:

يمكن تقييم مدى كفاءة استخدام رأس المال المستثمر فى المشروع من خلال المؤشرات التالية:

$$\text{إنتاجية رأس المال} = \frac{\text{قيمة الإنتاج خلال العام}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

$$\text{معدل العائد على الاستثمارات الكلية} = \frac{\text{الدخل الصافي من المشروع}}{\text{رأس المال المستثمر}} \times ١٠٠$$

$$\text{معدل العائد على الاستثمار الصافي} = \frac{\text{الدخل الصافي من المشروع}}{\text{رأس المال المستثمر المملوك للمشروع}} \times ١٠٠$$

أساليب تحسين مستوى الكفاءة الإدارية للمشروعات الصغيرة:

١. مراعاة الأصول العلمية فى إدارة المشروعات

٢. تنمية القدرات والمهارات والخبرات الإدارية والفنية لمدير المشروع والعاملين فيه .

٣. إذكاء نظام الحوافز المادية والمعنوية وربطة بالإنتاج، باعتباره من الأساليب الهامة لرفع كفاءة الأداء وتحقيق الكفاءة الإدارية للمشروع.

٤. تهيئة المناخ الإداري الملائم للمشروع .

٥. توفير قاعدة بيانات ومعلومات عن كافة مجالات أنشطة .

٦. إيجاد مصادر ائتمانية قادرة على منح أصحاب المشروعات الصغيرة منها خدمات ائتمانية بشروط ميسرة وبتكلفة ائتمانية منخفضة.

التقـــــويم

س١:

أ- اختلف الباحثون فى تحديد مفهوم الإدارة ناقش المفاهيم المختلفة للإدارة محدداً وجهة نظرك فيها والمفهوم الذى تراه .

ب- تكلم عن مؤشرات تقييم الكفاءة الإدارية للمشروعات الصغيرة

س٢:

ناقش بالتفصيل كلاً مما يأتى:

أ- مفهوم الكفاءة الإدارية ومحدداتها.

ب- الربح السنوى كأحد مؤشرات كفاءة الأداء فى المشروعات.

ج- مؤشرات الكفاءة الإنتاجية للمشروع.

د- إنتاجية العمل.

س٣:

اشرح بالتفصيل الأساليب المتبعة لتحسين الكفاءة الإدارية.

الوحدة التاسعة

نمــاذج لتجــارب ناجحــة فى إدارة المشروعات الصغيرة

أهداف الوحدة : بنهاية دراسة هذه الوحدة سوف يكون الطالب قادرا علي أن : –

- يلم بالمتغيرات المحيطة والتي يمكن أن تؤثر في نجاح المشروعات .

الوحدة التاسعة: نماذج لتجارب ناجحة في إدارة المشروعات الصغيرة:

المحتوي

* تجارب عالمية:

- التجربة الكندية
- التجربة الكورية
- التجربة اليابانية
- التجربة الإيطالية
- التجربة الهندية

*تجارب مصرية وعربية.(قصص نجاح لمشروعات صغيرة).

الوحدة التاسعة

نماذج لتجارب ناجحة فى إدارة المشروعات الصغيرة

مقدمة :

لقد واجهت غالبية بلدان العالم مشكلات البطالة من خلال إقامة أو العمل على إقامة مراصد لمتابعة أوضاع البطالة والتشغيل من أجل المساعدة فى إيجاد حلول مبتكرة لمختلف الفئات من العاطلين عن العمل وفى مقدمة اهتماماتها العاطلين من الشباب وحديثى التخرج ، مما أدى إلى بروز بعض التجارب الرائدة على المستويين العربى والدولى فى شكل خطط وبرامج موجهة لتشغيل الشباب وتمحورت حول:

- برامج تدريب قصيرة المدة بهدف التشغيل، وبرامج تدريب تناوبى وأخرى من خلال عقود رفع المهارة حيث أن كفاءة العمالة ترتبط بنوعية وطبيعة التعليم والتدريب المهنى.
- برامج وآليات تشجيع التشغيل الذاتى وإنشاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة وخطط للأشغال العامة والخدمات على مستوى المحليات .
- برامج مؤسسية لدعم مكاتب التشغيل وتطوير خدمات الإرشاد والتوجيه المعنى وتنظيم سوق العمل.

وفيما يلى يمكن استعراض لبعض التجارب العالمية والعربية الهادفة لتنمية المشروعات الصغيرة:

أولاً : تجارب عالمية :

- التجربة الكندية
- التجربة الكورية
- التجربة اليابانية
- التجربة الإيطالية
- التجربة الهندية

ثانياً : تجارب عربية :

- التجربة المغربية
- التجربة السعودية
- التجربة الإماراتية

ثالثاً : تجربة مصر والدروس المستفادة

أولاً : تجارب دولية :

يشهد الاقتصاد العالمى على نجاح العديد من تجارب الدول التى اتخذت من المشروعات الصغيرة والمتوسطة ركيزة لتحقيق أهدافها التنموية، كما يمكن القول بوجه عام أن تلك المشروعات كانت السبب الرئيسى لظهور دول النمو الآسيوية على الساحة العالمية. وفيما يلى عرضا مختصرا لبعض التجارب العالمية الناجحة فى هذا المضمار:

التجربة الكندية :

أدركت الحكومة الكندية أن المشروعات الصغيرة هى أكبر قطاع لخلق فرص العمل فى الدولة(حوالى ٨٠٪ من إجمالى فرص العمل) فابتكرت عددا من الهياكل وبرامج المساعدات المالية والفنية لمساندتها فيما تقوم به من أنشطة لتضمن نموا صحيحا لمنظماتها حتى تساهم فى زيادة الثروة العامة للدولة وتسهيل عملية خلق الوظائف الجديدة.

السياسات الحكومية وخطط تقديم الدعم والتسهيلات :

قامت الحكومة الكندية بوضع العديد من السياسات التي من شأنها أن تقوم بدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة وقد اختارت آلية عمل لتنفيذ هذه السياسات تحت مسمى الإدارة العامة للعمليات الإقليمية وخدمات الأعمال والتجارة والتعاونيات يرأسها مساعد وزير، وتتحدد مسئوليتها فيما يلى:

١. تزويد المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالإرشادات والمساعدات الفنية والمالية.

٢. تنسيق أنشطة جميع الشركاء الموجودين فى منطقة واحدة لمساندتهم فى مرحلة بدء المشروعات ومساعدتهم فى عمليات توسيع وتنمية المنشآت القائمة.

٣. تجميع المعلومات اللازمة المتعلقة باحتياجات ومتطلبات مجتمعات الأعمال لمساعدتهم بطريقة أفضل لتخطيط إستراتيجيتهم وحل مشاكلهم فى ضوء المعلومات السابقة.

ومن أهم أنشطة الإدارة ما يلى:

١. تعريف مجتمع الأعمال والشركاء بالمنظمات الحكومية والبرامج التى تساعدها على تحقيق أهدافها.

٢. مساعدة المنشأة الصغيرة لدعم مقوماتها الفنية وتعريفها بفرص التمويل.

٣. مساعدة المستجدين على بدء مشروعاتهم.

٤. العمل على تبسيط الإجراءات مع المنظمات الحكومية.

٥. القيام بالتنسيق بين مطالب مجتمعات الأعمال والحكومة.

ويوجد ثلاث منظمات لمساعدة المشروعات الصغيرة على تمويل مشروعاتهم بالقروض أو لضماناتها وهى:

١. صندوق مساعدة المشروعات الصغيرة ، ويغطى مختلف المناطق.

٢. شركة التنمية الصناعية، وتغطى خدمات التنمية الصناعية.

٣. البنك الفيدرالى لتنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وتغطى جميع أنحاء كندا.

التجربة الكورية:

أعدت حكومة كوريا الجنوبية مشروعات لتطوير المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وقد اعتمد المشروع على تقديم المساعدات الفنية لتطوير الصناعات الصغيرة والمتوسطة بإنشاء المؤسسات الفنية والمالية التى تقدم الدعم لهذه النوعية من الصناعات.

العوامل الايجابية التي ساهمت في تحقيق التنمية الاقتصادية في كوريا الجنوبية:

لقد ساهمت العديد من العوامل بشكل فعّال وتضافرت معاً لتحقيق التنمية الاقتصادية الكورية، ولولاها لما تحقق ما اسماه علماء الاقتصاد بالمعجزة الكورية، ومنها مبدأ اقتصاد السوق واعتماد اقتصاد السوق الحر والمنافسة الحرة كطريق لتحقيق التنمية الاقتصادية واعتماد استراتيجية إحلال الواردات كمرحلة أولى لإشباع الطلب المحلي، ثم استراتيجية التصنيع من اجل التصدير كمرحلة تالية.

السياسات الحكومية وخطط تقديم الدعم والتسهيلات:

قامت الحكومة الكورية بوضع العديد من السياسات التي من شأنها أن تقوم بدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة، و ذلك منذ إنشاء مجلس التخطيط الاقتصادي عام ١٩٦١ والذي أوكلت إليه الحكومة الكورية صياغة وتنفيذ خطط وبرامج التنمية الاقتصادية والتى منها:

أولاً: تقديم كافة أشكال الدعم والمساندة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة

ثانيا: إنشاء مؤسسات مالية تتخصص في تمويل المشاريع الصناعية الصغيرة والمتوسطة وبشروط ميسرة.

ثالثا: إنشاء مؤسسة حكومية تقوم بضمان المشاريع الصناعية الصغيرة والمتوسطة التي لا تتوفر لديها ضمانات كافية للقروض.

رابعا: منحت الدولة حوافز وإعفاءات ضريبية لنشر الصناعات الصغيرة والمتوسطة تمثلت فيما يلى:

١. إعفاءات ضريبية للشركات الصغيرة من الضرائب لمدة أربع سنوات بعد تكوينها، وإعفائها من ٥٠٪ من الضرائب لمدة سنتين بعد ذلك.

٢. تخفيض قيمة الدخل الخاضع للضريبة، حيث توجد أنواع معينة من الدخول لا تدخل ضمن الوعاء الضريبى منها الدخل العائد من نقل التكنولوجيا والخدمات الفنية.

٣. الائتمان الضريبى، حيث يتم خصم نسبة مئوية محددة من تكلفة الاستثمارات

أو نفقات معينة من الوعاء الضريبى. ومن أمثلة ذلك الاستثمار فى التكنولوجيا وتنمية الموارد وإدخال التكنولوجيا الجديدة وخدمات البحوث والتطوير.

٤. الاحتياطيات، وينظر إلى مختلف الاحتياطيات على أنها حسابات مصروفات بالنسبة للضرائب. ومن أمثلة ذلك، احتياطي الاستثمار للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، تطوير التكنولوجيا، تغطية خسائر التصدير وتوسيع الأسواق الخارجية، وخسائر الاستثمار الأجنبى.

خامسا: أنشأت كوريا هيئة تطوير الصناعات الصغيرة لتقوم بعدد من المهام لعل أهمها: -

١. توفير معلومات حديثة عن التكنولوجيا المحلية والأجنبية عن طريق المطبوعات وشبكات المعلومات الهاتفية.

٢. الإعفاء الجمركى التام أو نسبة ٨٠٪ لجميع المعدات والأجهزة المستوردة لمعاهد البحوث وتعاونيات التكنولوجيا الصناعية، أو لإدارات البحوث والتطوير فى المنشآت الصناعية.

٣. إعفاء العينات المستوردة للاستعمال فى تصنيع منتج أو تكنولوجيا جديدة من ضريبة الاستهلاك الخاصة.

التجربة اليابانية:

يشتهر المجتمع الياباني بتقديسه للعمل بالإضافة إلى الدقة والالتزام في وضع إطار وخطط العمل وكان هذا احد الأسباب الهامة التي أدت إلى نجاح المشروعات الصغيرة والتي تمثل المشروعات الصغيرة والمتوسطة الأساس الذي يعتمد عليه نمو وقوة الاقتصاد الياباني، فبالإضافة إلى تعدد الأنشطة التي تعمل بها وتوفيرها للعديد من فرص العمل، فإن لها دور أساسي في ابتكار وخلق صناعات جديدة وتشجيع المنافسة في السوق مما يؤدي إلى زيادة جودة المنتجات وتنافسه المنتج الياباني في كل من السوق المحلي والعالمي كما تساعد على دعم وإحياء الحركة الاقتصادية في المناطق المختلفة.

أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة لتقوية المناخ الاقتصادي الياباني:

للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في اليابان أهمية كبيرة تتركز في قدرتها الفائقة على دعم النمو الاقتصادي وإحداث تغيرات في المناخ التجاري والعملي للدولة بسبب مرونتها والمهارة التي تتميز بها، بالإضافة إلى قدرتاه على التحول إلى شركات كبرى.

ويوضح الجدول التالي بعض النسب التي توضح مدى أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة للاقتصادي الياباني:

مساهمة المشروعات الصغيرة في الاقتصاد الياباني

نسبة مشاركة المشروعات الصغيرة والمتوسطة	القيمة
قوة العمل	٨١٪
المنشئات التجارية	٩٩٪
المنتجات المصنعة	٥١٪

السياسات الحكومية وخطط تقديم الدعم والتسهيلات:

قامت الحكومة اليابانية بوضع العديد من السياسات التي من شأنها أن تقوم بدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة والتي سوف نقوم الآن خلال السطور التالية بالحديث عنها بشيء من التفصيل من اجل توضيح الصورة ومدى الأهمية التي وضعتها الحكومة اليابانية لهذا الموضوع خاصة وأنها تعتمد عليها في تنمية وإحياء اقتصادها.

أولا: تسهيل الحصول على التمويل اللازم:

تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة في اليابان بعض الصعوبات من ناحية الحصول على التمويل اللازم لها من الهيئات التمويلية الخاصة، ونظرا لتزايد حاجاتها لتمويل أنشطتها المختلفة كانت الحاجة إلى وجود هيئات تمويلية حكومية تستطيع أن توفر تمويل مستقر طويل المدى مع سعر فائدة قليل بالإضافة إلى استطاعتها الوقوف في مواجهة التقلبات التي قد يشهدها الاقتصاد من وقت إلى آخر نذكر من تلك الهيئات: هيئة تمويل المشروعات الصغيرة اليابانية التي أنشئت عام ١٩٥٣، بالإضافة إلى الهيئة القومية للتمويل التي أنشئت عام ١٩٤٩.

ثانيا : إنشاء هيئات خاصة من اجل توفير الدعم اللازم للشركات الصغيرة والمتوسطة في المجالات المختلفة

نظرا للأهمية الكبيرة التي تتمتع بها المشروعات الصغيرة والمتوسطة في اليابان، فالحكومة لم تدخر وسعا من أجل توفير الدعم اللازم والاستشارات التي تحتاجها في الأمور الإدارية والمالية والقانونية بالإضافة إلى تقديم الحلول لما يواجهها من مشاكل، وذلك من خلال إنشاء العديد من الهيئات التي تعمل على دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة إلى ثلاثة أنواع وهي:

١- مراكز الدعم الإقليمي: حيث أنشئ ٢٥١ مركز إقليمي لدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة في جميع أنحاء اليابان التي تهدف لبدء مشروع جديد أو تحسين أداء مشروع قائم، وتقديم الاستشارات الفنية والمعلومات اللازمة من اجل رفع مستوى أداء العمل، بالإضافة كونه ملتقى أصحاب المشروعات الصغيرة حيث يقومون بمناقشة أمورهم والصعوبات التي تواجههم.

٢- مراكز الدعم الأهلية: حيث هناك ٥٤ مركز أهلي يعمل لدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة تحت مسئولية السلطة الأهلية للمنطقة، والتي تعمل من اجل تسهيل حصول تلك الشركات على الموارد اللازمة لهم مثل الموارد البشرية المدربة والمعلومات عن السوق بالإضافة إلى الاطلاع على التكنولوجيا الحديثة والحصول عليها من معدات وأدوات لازمة للعمل، كما تقوم تلك المراكز بالعمل كمركز استشاري لأصحاب الأعمال.

٣- مراكز دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة حديثة الإنشاء: حيث تم إنشاء مراكز دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة حديثة الإنشاء في ٨ مواقع تغطي جميع أنحاء اليابان وتعمل على توفير المساعدات المالية والفنية بالإضافة إلى الخدمات الاستشارية في أساليب الإدارة الحديثة والشئون التمويلية والقانونية.

ثالثا : دعم الشركات التي أنشأت حديثا من أجل تسهيل عملية دخولها إلى السوق وبدء أعمالها :

تعتبر حالة الاقتصاد الياباني من الحالات الفريدة التي تجمع بين نقيضين، فحينما يشهد الاقتصاد الياباني حاليا تنوع في احتياجات المستهلكين وتنافس شديد في الأسعار والخدمات من اجل الوصول إلى العالمية بمنتجاتهم، يعاني على الصعيد الآخر من ظاهرة زيادة معدلات الشركات التي تقرر إنهاء أعمالها وقلة أعداد الشركات حديثة الإنشاء. هناك أمل كبير على أن تقوم المشروعات الصغيرة والمتوسطة بقيادة الاقتصاد الياباني للخروج من حالة الركود التي يشهدها ، لذلك تعمل الدولة على توفير الدعم الشامل لها على جميع المستويات والتشجيع على إنشاء شركات جديدة.

رابعا : دعم الشركات من اجل توفير الأدوات اللازمة من اجل مواكبة التطوير التكنولوجي:

من الصعوبات التي تواجهها المشروعات الصغيرة والمتوسطة هو الحصول على الموارد الضرورية مثل التكنولوجيا المتطورة والتمويل، والمعلومات بالإضافة إلى العمالة المدربة، ومن اجل التغلب على مثل تلك المشكلات تقوم الدولة بتوفير العديد من صور الدعم كالتالي:

- دعم المجهودات الذاتية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة من اجل انطلاقة صحيحة للمشروع بالإضافة إلى النمو والتطوير التقني.
- تعزيز البنية التحتية التكنولوجيا بالإضافة إلى تسهيل الحصول على الموارد اللازمة من معلومات وموارد بشرية وتكنولوجيا حديثة تساعد على تطوير ودعم العمل بها.
- زيادة مشاركات الحكومة والهيئات الصناعية والأكاديمية في العمل من أجل تطوير عمل المشروعات الصغيرة والمتوسطة والندوات، بالإضافة إلى إتاحة استخدام التقنية الحديثة والاطلاع على آخر التطورات بها.

التجربة الايطالية:

يعتبر النموذج الصناعي الايطالي أحد النماذج الناجحة عالمياً والمتميزة لكونها معتمدة على التنمية الداخلية من خلال المشروعات الصغيرة والمتوسطة المتأصلة في المجتمع الإيطالي والذي يعتبر سر نجاح النظام الصناعي الايطالي ووصوله إلى العالمية والى أن يكون احد أقوى الاقتصاديات العالمية على الرغم من اعتماده على الشبكات التي تكونها الشركات الصغيرة والمجموعات المتخصصة في نشاط معين وفي منطقة جغرافية معينة، اعتماداً على خصائصها ومواردها وسلوكيات السكان التي تشكل جزء من أجزاء تكامل نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة لتنمية الاقتصاد الايطالي:

تعتبر التجربة الايطالية من أهم التجارب العالمية والمثيرة للاهتمام، حيث أكدت أن الوصول للتنمية الاقتصادية ليس بالضرورة من خلال الشركات الضخمة، فحينما يتميز الاقتصاد الايطالي الضخم بتكلفة عمالة عالية وارتفاع نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي، واعتباره من أهم وأقوى الاقتصاديات العالمية، نجد أن هذا الاقتصاد الضخم يعتمد في الأساس على شركات صغيرة ومتناهية الصغر. لذلك نجد أنها أعلى نسبة ضمن دول الاتحاد الأوربي من حيث أعداد المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وعلى الرغم من صغر حجم تلك الشركات الصغيرة إلا أنها استطاعت الوصول للعالمية وأصبحت من أقوى المصدرين للسلع ذات الجودة العالية مثل: السلع الغذائية، المنسوجات، السيراميك، ماكينات المشغولات المعدنية، الماكينات الزراعية، وغيرها من السلع الاستهلاكية الأساسية.

سر نجاح التجربة الإيطالية:

يتركز سر نجاح تجربة المشروعات الصغيرة والمتوسطة الإيطالية ومنافستها في الأسواق العالمية في عدد من النقاط التي تم التوصل إليها من خلال النظرة المتعمقة لنظام عمل تلك الشركات وهي:

- عدم اعتبار الشركات الصغيرة كيان مستقل، ولكن جزء من مجموعة مترابطة وذات علاقات متداخلة بين بعضها البعض.

- على الرغم من المنافسة الشديدة بين تلك الشركات إلا أن هناك درجة كبيرة من التعاون والتنسيق، حيث يتم تقسيم عملية الإنتاج إلى عدد من المراحل المحددة تكون كل مجموعة من تلك الشركات مسئولة عن واحدة منها. ويتيح هذا النموذج المرونة في العمل وتقليل وقت الاستجابة والذي لا تستطيع الشركات الكبرى في بعض الأحيان توفيرها.
- تتميز السياسات التي تهدف إلى تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالمرونة والديناميكية، بحيث تكون مفتوحة لأي شكل من أشكال التجمعات الصناعية التي تضمن تنافسية المنتج سواء في الداخل والخارج بالإضافة إلى ضمان الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي.

السياسات الحكومية وخطط الدعم والتسهيلات:

اهتمت الحكومة الايطالية بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة بعد أن أدركت مدى أهميتها لتنمية الاقتصاد الوطني، ودعم التجارة الخارجية، ولذلك قامت بوضع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتقديم هذا الدعم، كما أعطت اهتمام كبير لتوفير البيئة التشريعية، لذلك وضعت عدد من القوانين التي تحكم عملية التعامل بين الشركات وبعضها البعض بالإضافة إلى التعامل بين الشركات والحكومة ووضع آليات لتحفيز العمل في تلك الشركات، كما وضعت تشريعات لتنظم القروض والمنح التي تساعد ملاك تلك الشركات وتقديم كافة التسهيلات والمساعدات التي تساعدها على توفير بيئة صالحة للنمو.

الأهداف الحكومية:

أولا: وضعت الحكومة خمسة أهداف رئيسية من أجل الإصلاح الهيكلي للدولة والتي تساعد على خلق بيئة صالحة لنمو الشركات وهي:

- التنمية والتحسين الهيكلي للمناطق التي تعاني من معدل نمو منخفض.
- تحويل النشاط الاقتصادي في المناطق أو أجزاء من المناطق التي تأثرت بشدة بالتدهور في الصناعة.

- العمل على التدريب والتكامل المهني للشباب بالإضافة إلى دعم الفئات المحرومة (مثل متحدي الإعاقة).
- مساعدة العاملين على التأقلم مع المتغيرات في الصناعة والتدريب على التكنولوجيا المتطورة.
- الإسراع بالإصلاح الزراعي وتنمية وتطوير المناطق الريفية.

ثانيا: نتيجة سياسات الدولة التي تعمل على دعم المشاريع الصغيرة إلى تقليل آثار العيب الرئيسي الذي تعاني منه تلك الشركات وهو صغر حجمها وذلك عن طريق الدعم المالي لتلك المشاريع وتقديم التسهيلات اللازمة لزيادة تواجد تلك الشركات في السوق والتحسين المستمر لجودة منتجاتها، من خلال:

- تطوير وتحديث معدات الإنتاج، نقل التكنولوجيا المتطورة، من اجل تحسين تنافسية وإنتاجية المشروعات الصغيرة.
- تحفيز البحث العلمي والتطبيقي.
- تحسين وتثبيت وضع المشروعات الصغيرة في الأسواق الأجنبية، ومساعدتها في دخول أسواق جديدة، والترويج لمنتجاتها خارجيا.
- تحسين الجودة، وزيادة حجم الخدمات التي تخدم المشروعات الصغيرة، فيجب ألا تقتصر المساعدات على الدعم المالي فقط، بل يتعدى ذلك إلى توفير التدريب اللازم والاستثمارات في جميع المجالات.
- تحرير سوق العمل، وتقليل السوق السوداء للتوظيف
- تطوير التجارة الخارجية والوصول بالمنتج النهائي للعالمية.

التجربة الهندية:

كان دائما قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة على قائمة اهتمامات جميع الأحزاب السياسية في الهند منذ أن حصلت على الاستقلال في عام ١٩٤٨ وكان السبب الرئيسي في ذلك هو إتباع سياسة غاندي الذي نادي بضرورة الاعتماد على النفس اقتصاديا في أثناء فترة الاحتلال البريطاني بالإضافة إلى زيادة فرص التشغيل لأبناء

الشعب الهندي وذلك من خلال تبني فكرة المشروعات الصغيرة. وقد وجدت الهند في الصناعات الصغيرة غايتها لدعم التنمية اجتماعيا واقتصاديا وذلك لقدرتها على استيعاب العمالة وتنمية قطاع الصناعة خاصة بعد أن أصبحت الصناعات الصغيرة احد مكوناتها الأساسية، هذا بالإضافة إلي تنمية الصادرات الوطنية، ولذا اهتمت الحكومة الهندية بوضع السياسات اللازمة بالإضافة إلى توفير التسهيلات والموارد التي تحتاج إليها المشروعات الصغيرة وذلك من أجل توفير البيئة الملائمة لها والتي تساعدها على النمو وزيادة حجم أعمالها، كما قامت بإنشاء الهيئات المتخصصة التي تعمل من اجل توفير المساعدة لتلك المشروعات.

أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة لتنمية قطاع الصناعة الهندي:

تتبع القوة الدافعة لهذا القطاع من قدرته الكبيرة على خلق فرص عمل، بالإضافة إلى التنوع في الصناعات وتشجيع العمل الحر، وقد كان للصناعات الصغيرة دور كبير في التنمية التي يشهدها القطاع الصناعي والتنوع الكبير في المنتجات، وأحد أهم العوامل التي ساعدت على هذا النجاح هو تناسب الصناعات الصغيرة للبيئة الاقتصادية في الهند والتي تفتقر إلى الموارد المالية، بالإضافة إلى الزيادة الكبيرة في إعداد السكان، من حيث كونها كثيفة العمالة ولا تحتاج إلى رأس مال كبير.

ويوضح الجدول التالي أهم المؤشرات التي تظهر الأهمية النسبية للمشروعات الصغيرة ونسب مشاركتها في تنمية الاقتصاد الهندي.

نسب مشاركة المشروعات الصغيرة في الاقتصاد الهندي

البيان	نسبة المشاركة
الناتج المحلي الإجمالي	٣٠٪
إجمالي الصادرات الصناعية	٤٥٪
عدد المنشئات الصناعية	٩٥٪
إجمالي الإنتاج الصناعي	٤٠٪
عدد الوحدات المسجلة	٣.٢ مليون وحدة
العمالة	١٨ مليون

السياسات الحكومية وخطط تقديم الدعم والتسهيلات:

نظرا للأهمية الكبيرة التي تحتلها المشروعات الصغيرة والمتوسطة كانت دائماً الصناعات الصغيرة في المقدمة عند وضع سياسات الإصلاح الاقتصادي والتي تمكنها من التكامل مع قطاع الصناعة تحت مظلة سياسة التحرير الاقتصادي التي تتبعها الهند، بالإضافة إلى خلق البيئة اللازمة لنموها وزيادة نشاطها ومشاركتها في التنمية الاقتصادية للدولة.

أولا: الخدمات التي تقدمها الدولة من أجل دعم عمل المشروعات الصغيرة في جميع المجالات: -

- تعديل وتسهيل جميع الإجراءات التي تختص بالصناعات الصغيرة فيما يساعدها على العمل بمرونة وسهولة.
- توفير الموارد اللازمة لعملية الإنتاج.
- تسهيل الحصول على العضوية في الاتحادات المختلفة.
- تقديم الخدمات الاستشارية سواء كانت قانونية أو إدارية بالإضافة إلى توفير العديد من البرامج التدريبية المختلفة.
- مساعدة الشركات في استئجار أو شراء المعدات والآلات الحديثة اللازمة لتحسين جودة العمل.
- دعم خاص للشركات الصغيرة والمتوسطة في المواصلات الحكومية.
- توفير الدعم الفني.
- تقديم تسهيلات للشركات فيما يتعلق بالشحن الجوي.

ثانياً: فتح أسواق رأس المال أمام الشركات المساهمة لطرح ٢٤٪ من أسهمها للشركات الصناعية الأخيرة.

ثالثاً: وضع الإطار التشريعي اللازم من أجل خلق بيئة قانونية وتشريعية صالحة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

رابعا: وضع خطط جديدة للتنمية الشاملة للبنية التحتية من اجل دعم الصناعة في المناطق المحرومة وذلك من خلال إنشاء ١٠٠ مجموعة صناعية تنتشر في جميع أنحاء البلد.

خامسا: التأكيد دعم مفهوم التكنولوجيا الحديثة ومراقبة الجودة.

سادسا: الاهتمام بدعم التصدير:

- إنشاء مراكز خاصة تعمل على تنمية صادرات الشركات الصغيرة والمتوسطة ومساعدتها في الوصول إلى الهدف
- منح تسهيلات خاصة للشركات التي لها أنشطة تصديرية.

سابعا: تسهيل تدفق القروض:

- زيادة حد القروض المركبة من البنوك التجارية، ووضع خطط واضحة من اجل تأمين تلك القرض وتسهيلها خاصة للوحدات التي ذات الأنشطة التصديرية.
- زيادة أعداد البنوك المتخصصة من اجل زيادة التغطية والتسهيل على الشركات الصغيرة في الحصول على القروض اللازمة لها

ثامنا: التوسع في مجالات الإنتاج بحيث تشمل الصناعات الغذائية والزراعية، بالإضافة إلى زيادة تعقيدها لتشمل ليس فقط المنتجات الاستهلاكية البسيطة ولكن أيضا عدد كبير من المنتجات الأخرى (مثل: الآلات الحاسبة والتلفزيونات...).

تاسعا: دعم ملكية المرأة للأعمال الحرة من خلال:

- تقديم مساعدات وتسهيلات خاصة للشركات التي تملكها وتديرها امرأة، والتي يبلغ فيه ٨٠٪ من العاملين فيها من النساء.
- توفير الاستشارات الإدارية والمالية والقانونية والتدريب اللازم لهم على الطرق الحديثة في الإدارة والوسائل المتقدمة في الإنتاج .

عاشرا: الاهتمام بالسياسات التي تعمل على الحفاظ على البيئة والطاقة بالإضافة إلى وضع مقاييس خاصة من اجل التحكم في التلوث.

الحادي عشر: زيادة التسهيلات والإعفاءات المالية: زيادة القطاعات المعفاة من الضرائب لتشمل صناعات مثل القطن والتبريد هذا بالإضافة إلى تقديم إعفاءات على رسوم الإنتاج للشركات المنتجة، كما قامت الحكومة بتخفيض الرسوم المستحقة للمياه والكهرباء لتلك الوحدات الصناعية.

الثاني عشر: الاهتمام بتسويق منتجات تلك الشركات:

- تقديم العون للشركات الصغيرة والمتوسطة من أجل التسويق خارجيا.

ثانياً: تجارب عربية:

التجربة المغربية :

تتلخص التجربة المغربية فيما يلى:

١- تحسين جاذبية الاقتصاد الوطنى تجاه الاستثمار الأجنبي والوطنى.

٢- برنامج إدماج ويهدف إلى تيسير إدماج حاملى الشهادات الباحثين عن أول عمل لهم من خلال التكوين من أجل الإدماج.

٣- برنامج تأهيل ويهدف إلى تحسين قابلية تشغيل طالبى العمل وملائمة مؤهلاتهم مع حاجات المقاولات.

٤- أنظمة المقاولين والمستثمرين الشباب: وهو برنامج لمساعدة الشباب على أحداث مقاولات صغيرة ومتوسطة.

٥- برنامج دعم التشغيل الذاتى: الاستفادة من قرض مشترك بين الدولة والبنوك المتعاقد معها بشروط تفضيلية.

٦- ميثاق المقاولات الصغرى والمتوسطة ويهدف إلى وضع إطار مرجعى بالاعتماد على الشراكة بين جميع المعنيين مع أحداث مجموعة من الآليات وهى:

- وكالة وطنية للنهوض بالمقاولات الصغرى والمتوسطة .
- إحداث إطار قانونى لجمعيات دعم المقاولات الصغرى والمتوسطة يخول لها المنفعة العامة.

- إحداث صندوق لإنعاش المقاولات الصغرى والمتوسطة .

- إحداث صندوق لضمان القروض الممنوحة لفائدة المقاولين الشباب فى حدود نسبة ٨٥٪.

٧- نظام السلفيات الصغيرة : لتمكين الفئات الضعيفة التى لا تتوفر على دخل من الحصول على قرض صغير.

٨- برنامج إدماج خريجى المعاهد العليا للزراعة : لتسهيل خلق مقاولات خاصة فى المجال الزراعى والخدمات والتعاونيات الزراعية .

٩- برنامج إنعاش المقاولات الصغرى والجد الصغرى مع أحداث مراكز لمساعدة المقاولات المتواجدة وتوعية المقاولين لإحداث مشاريع جديدة ويقدم هذا المركز خدماته مجاناً.

١٠- البرنامج الوطن لدعم خلق المقاولات : مقاولتى.

التجربة السعودية:

تتلخص الإجراءات والخطوات التى تقوم بها السعودية للحد من البطالة وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة فيما يلى:

١- برامج تدريب وتأهيل وتشغيل الشباب السعودى نذكر منها على سبيل المثال برنامج الأمير عبد المجيد بن عبد العزيز وبرنامج الأمير خالد الفيصل ، استراتيجية تنمية الموارد البشرية، استراتيجية التوظيف

٢- إنشاء صندوق تنمية الموارد البشرية عام ١٤٢١ فى وهو يتمتع بالاستقلال الإدارى والمالى ويهدف إلى :

- تقديم إعانات لتأهيل القوى العاملة الوطنية وتوظيفها فى القطاع الخاص.

- المشاركة فى تكاليف تأهيل القوى العاملة الوطنية .

- تحمل نسبة من رواتب من يتم توظيفهم فى القطاع الخاص .

- دعم وتمويل برامج ميدانية.

- تقديم قروض لمنشآت تأهيل وتدريب القوى العاملة.

٣- دور الجهات المعنية بتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة يوجد أكثر من ١٩ جهة حكومية وخاصة ذات العلاقة بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة كوزارة العمل والصحة والمواصلات والغرف التجارية الصناعية والمؤسسة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى وغيرها .

أ) ومن ابرز الجهود الحكومية ما يلى :

- إعادة هيكلة البنك السعودى للتسليف والادخار ورفع رأسماله .
- برنامج كفالة تمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة .
- صندوق تنمية الموارد البشرية.
- صندوق مكافحة الفقر .
- إنشاء مركز لتنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمؤسسة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى
- إنشاء وحدة إدارية بالهيئة العامة للاستثمار تختص بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- تنظيم المؤتمرات والندوات.

ب) ومن ابرز جهود القطاع الخاص ما يلى :

- إنشاء صندوق عبد اللطيف جميل للتأهيل المهنى والحرفى ودعم المشاريع الصغيرة.
- إنشاء صندوق المئوية لدعم المشاريع الناشئة .
- إنشاء شركة أوراكس للتأجير التمويلى
- قيام عدد من البنود بعمل برامج خاصة لدعم المنشآت الصغيرة

ج) ومن ابرز جهود الغرف التجارية الصناعية ما يلى :

- إنشاء مراكز متخصصة لرعاية وخدمة المنشآت الصغيرة بهدف تقديم مجموعة الخدمات المخصصة لهذا القطاع.

د) ومن ابرز برامج وآليات تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة :

- برنامج كفالة تمويل المنشآت الصغيرة (صندوق التنمية الصناعية السعودى)
- البنك السعودى للتسليف والادخار .
- صندوق المئوية .
- صندوق عبد اللطيف جميل لدعم المشاريع الصغيرة.

التجربة الإماراتية :

هناك تجربة مؤسسة محمد بن راشد لدعم مشاريع الشباب وهى مؤسسة تنموية ترى أنه ليس بالمال فقط يتم دعم مشاريع الشباب ولكن هناك ما هو أهم من المال الدعم المعنوى والتدريبى وفتح الأبواب المغلقة أمام الشباب ورصدت حكومة دبى لدعم هذا المشروع مبلغ ٧٠٠ مليون درهم قابلة للزيادة حال تطور المشروعات المقامة واتساع رقعة المستفيدين .

ورغم مرور عامين فقط على بدء عمل المؤسسة فإنها حققت شهرة وسط الشباب الراغب فى بدء مشروع صغير حيث وصل عدد المستفيدين من خدمات هذه المؤسسة حوالى ألفين وخمسمائة شاب وفتاة.

حيث تعمل هذه المؤسسة بأربعة أجنحة رئيسية هى برنامج التطوير والتدريب، برنامج التمويل، برنامج المشتريات الحكومية، مركز الأعمال.

ومن ضمن الإضافات المبتكرة التى تقدمها المؤسسة هو أن تلتزم المؤسسات الحكومية بشراء ٥٪ من احتياجاتها من منتجات مشاريع الشباب فى المقابل تلزم المؤسسة أصحاب المشروعات بتطوير منتجاتهم والالتزام بشروط الجودة المعتمدة حتى يمكن إقناع تلك المؤسسات الحكومية بها.

كما يقوم مركز الأعمال بإضافة جديدة حيث أن هذا المركز عبارة عن مجموعة مكاتب صغيرة (٦٠ مكتباً) وهى مكتملة الخدمات سواء الاتصالات أو أجهزة الكمبيوتر أو الأثاث أو أعمال السكرتارية ويمنح صاحب المشروع الذى تمت الموافقة عليه مكتباً من هذه المكاتب يبدأ فيه مشروعه مع رخصة مزاولة العمل اللازمة كما أن هذا المكتب يوفر للشاب مبلغاً يساوى قيمة إيجار مكان مماثل ولا يقتصر الأمر عند حدود التوفير المالى بل يتعداه إلى وضع المكان إى بجانب مقر المؤسسة مما ييسر على الشباب كثيراً من الأمور.

ثالثا : التجربة المصرية :

١ - تم إنشاء شركة ضمان مخاطر الائتمان المصرفى للمشروعات الصغيرة كشركة مساهمة عامة، طبقا لقانون الشركات المصرية رقم (١٥٩) لسنة ١٩٨١، بمساهمة من تسعة بنوك مصرية وذات ملكية مشتركة، وشركة تأمين، وكان ذلك فى عام ١٩٩١ وتهدف الشركة إلى تشجيع وتنمية المشروعات الصغيرة فى مختلف المجالات الإنتاجية والخدمية وتطويرها من خلال تيسير حصول تلك المشروعات على الائتمان المصرفى اللازم لإقامة المشروع، أو لتطوير أدائه، أو تيسير مزاولته للنشاط، وذلك كله من خلال توفير الضمان للأموال الممنوحة من قبل البنوك، وتمارس الشركة عملها من خلال اتفاقية تم توقيعها مع اثنين وثلاثين بنكا فى مصر.

٢ - إنشاء أهم آلية وهى الصندوق الاجتماعى للتنمية (عام ١٩٩١) الذى رصد له اعتمادات هامة نصفها من الميزانية العامة واهتم بدعم الصناعات الصغرى والمتوسطة ودعم حراك القوى العاملة الجغرافى والمهنى والتدريب التحويلى وتمكن من خلال هذه الأنشطة من خلق فرص عمل مؤقتة ودائمة بحجم هام جداً .

ويعمل الصندوق الاجتماعى للتنمية من خلال أربعة برامج برئيسية هى:

- جهاز تنمية المشروعات الصغيرة: ويقوم هذا الجهاز بتوفير فرص العمل على جميع المستويات من خلال إقامة وتطوير تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتشمل الفئات المستهدفة الخريجين المتعطلين عن العمل والفئات محدودة الدخل مثل النساء.

- برنامج الأشغال العامة .

- برنامج تنمية المجتمع .

- برنامج تنمية الموارد البشرية .

٣ - مشروع تطوير السياسات الخاصة بالمشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة وهو مشروع مشترك بين وزارة التجارة الخارجية والوكالة الكندية للتنمية الدولية والمركز الكندى لبحوث التنمية الدولية (استمر المشروع من عام ٢٠٠١ لغاية منتصف ٢٠٠٦) وحقق العديد من الأهداف فى هذا المجال.

- صدور قانون المشروعات الصغيرة بتاريخ ٢٩ مايو ٢٠٠٤

- العمل على إنشاء بورصة متخصصة لتداول أسهم الشركات الصغيرة.

التقويـــم

س١ : تكلم عن السياسات الحكومية وخطط الدعم التى ساهمت فى نجاح المشروعات الصغيرة فى كل من التجارب التالية:

أ. التجربة الكندية فى المشروعات الصغيرة

ب. تجربة كورية الجنوبية

ج. تجربة اليابان

د. تجربة ايطاليا

ه. تجربة الهند

س٢ : ناقش بالتفصيل التجارب العربية فى المشروعات الصغيرة؟

س٣ : فى صورة تقرير اكتب عن تجربة مصر فى المشروعات الصغيرة؟

س٤ : ما هى الدروس المستفادة من استعراض كل من:

أ. التجارب العالمية للمشروعات الصغيرة

ب. التجارب العربية

وهل هناك فروق جوهرية بينهما؟

١. مجلس الشورى: "خطة قومية وبرامج لتنمية الصناعات الصغيرة مع الاستفادة من تجارب الدول الأخرى"، التقرير المبدئى للجنة الإنتاج الصناعى والطاقة، دور الانعقاد العادى الثالث والعشرون، ٢٠٠٣.

٢. المنظمة العربية للتنمية الزراعية، دراسة الجدول الفنية والاقتصادية لمشروع إنتاج الألبان بصو في الجمهورية الإسلامية الموريتانية، الخرطوم، ١٩٨١.

٣. منظمة العمل العربية، المشروعات الصغيرة والمتوسطة كخيار للحد من البطالة وتشغيل الشباب فى الدول العربية، مؤتمر العمل العربى الدورة الخامسة والثلاثون ،شرم الشيخ / جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٨.

٤. وزارة التشغيل والاندماج المهني للشباب الجمهورية التونسية، الدول الصناعية من المشروعات الصغيرة إلى الصناعة العالمية، ٢٠٠٧/١١

٥. بوابة المشروعات الصغيرة والمتوسطة: http://namaa.gov.eg

٦. الصندوق الاجتماعى للتنمية http://www.sfdegypt.org

٧. قطاع سياسات تنمية صادرات المشروعات الصغيرة والمتوسطة
http://www.mfti.gov.eg

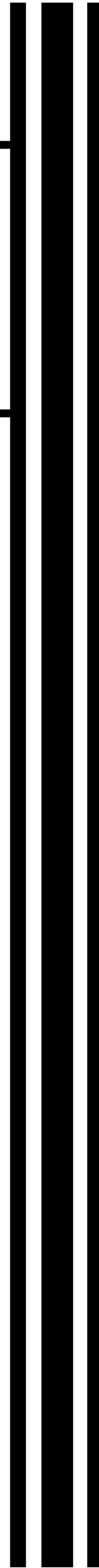
٨. وحدة تنمية سياسات المنشآت الصغيرة والمتوسطة وزارة المالية:
http://www.sme.gov.eg/arabic/smepol_ara.htm

٩. جمع خدمات المنشآت الصغيرة www.sedo.com.eg

١٠. شركة الملكة http://almaleka.com

١١. وزارة التجارة والصناعة المصرية
http://www.mfti.gov.eg/index.asp


الجزء العملى



تدريبات الوحدة الرابعة

تمويل المشروعات الزراعية الصغيرة

طرق تسديد القروض :

أولاً : تدريب على تسديد القرض فى حالة الفائدة البسيطة.

تدريب رقم (١) : اقترض احد المستثمرين من احد البنوك مبلغا قدرة ١٠.٠٠٠جنية بفائدة قدرها ١٠٪ على أن يسدد القرض خلال ١٠ سنوات

المطلوب :

١ - تقدير قيمة ما يدفعه سنويا إذا كانت الفائدة بسيطة.

ثانياً : تدريب على تدريب على تسديد القرض فى حالة الفائدة البسيطة بفرض وجود فترة سماح للمشروع لتسديد القرض :

تدريب رقم (٢) : اقترض احد المستثمرين من احد البنوك مبلغا قدرة ١٠.٠٠٠جنية بفائدة قدرها ١٠٪ على أن يسدد القرض خلال ١٠ سنوات.

المطلوب :

١ - تقدير قيمة ما يدفعه سنويا إذا كانت الفائدة بسيطة مع فترة سماح قدرها عامين يدفع خلالها الفائدة على القرض فقط

ثالثاً : تدريب على تسديد قيمة أصل القرض والفائدة المركبة عليه بدفع مبالغ سنوية .

تدريب رقم (٣) : اقترض احد المستثمرين من احد البنوك مبلغا قدره خمسون ألف جنيها بفائدة قدرها ١٤٪ على أن يسدد القرض خلال ثماني سنوات

المطلوب :

١- تقدير قيمة ما يدفعه سنويا كقسط ثابت إذا كانت الفائدة مركبة وعامل استرداد رأس المال المقابل لسعر الفائدة المذكور عند ٨ سنوات هو ٠.٢١٥٥٧.

رابعاً : تدريب على تسديد أصل القرض والفائدة المركبة بفرض وجود فترة سماح.

تدريب رقم (٤) : اقترض احد المستثمرين من احد البنوك مبلغا قدره خمسين ألف جنيها بفائدة قدرها ١٤٪ على أن يسدد القرض خلال ثماني سنوات

المطلوب :

١- تقدير قيمة ما يدفع سنويا كقسط ثابت إذا كانت الفائدة مركبة مع فترة سماح قدرها ثلاث سنوات يدفع خلالها الفائدة على القرض فقط. علما بان معامل استرداد رأس المال فى هذه الحالة المقابل لسعر الفائدة المذكور وسنوات السداد المتبقية ٥ سنوات هو ٠.٢٩١٢٨

تدريبات الوحدة الخامسة

القوائم المالية للمشروعات الزراعية الصغيرة

١- بيان أو قائمة الدخل:



بيان الدخل عبارة عن حساب الأرباح والخسائر للمشروع. ولابد هنا أن نفرق بين نوعين من التكاليف:

التكاليف الثابتة: وهي التكاليف التي لا تتغير بتغير حجم الإنتاج مثل الإيجار والإهلاك.

التكاليف المتغيرة: هي التكاليف التي تتغير بتغير حجم الإنتاج مثل المواد الخام وأجور العمالة والكهرباء والوقود والصيانة

التكاليف الكلية = التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة.

الإيراد الكلي = الكمية المباعة × سعر الوحدة

الربح = الإيراد الكلي – التكاليف الكلية

تدريب (١) : احسب بيان الدخل لمشروع تثمين ٥ عجول بقري (دورة واحدة ٦ شهور) علما بان:

- وزن العجل عند البيع = ٤٠٠ كجم
- سعر بيع الكيلو = ١٦ جنيه
- الإيجار = ٧٥ جنيه
- ثمن شراء العجل الصغير للتربية = ٢٥٠٠ جنيه
- ثمن الأعلاف الجافة =٤٠٠٠ جنيه
- ثمن الأعلاف الخضراء = ٢٠٠٠ جنيه
- تبن القمح = ٥٠٠ جنيه
- عمالة = ٢٨٠ جنيه
- أدوية بيطرية = ٢٠٠ جنيه
- مياه وكهرباء = ٩٠ جنيه
- تكاليف أخرى = ٢٠ جنيه

حل التدريب

بيان الدخل لمشروع تسمين العجول

البيان	المبلغ بالجنيه
١ - الإيراد الكلي	
٥عجول × ٤٠٠ كجم وزن العجل × ١٦ جنيها سعر الكيلو الحي	٣٢٠٠٠
التكاليف الكلية:	
تكاليف ثابتة	
الإيجار	٧٥
إهلاكات	صفر
إجمالي تكاليف ثابتة	
تكاليف متغيرة	
ثمن ٥ عجول	٥ × ٢٥٠٠= ١٢٥٠٠
أعلاف جافة	٤٠٠٠
أعلاف خضراء	٢٠٠٠
تبن قمح	٥٠٠
أدوية بيطرية	٢٠٠
عمالة	٢٨٠
مياه وكهرباء	٩٠
أخري	٢٠
إجمالي تكاليف متغيرة	١٩٥٩٠
٢ - إجمالي تكاليف كلية	١٩٦٦٥
الربح = ١ – ٢	٣٢٠٠٠ – ١٩٦٦٥ = ١٢٣٣٥

تـدريب (٢) : قـدر بيـان الـدخل لمشـروعك المقـترح لبيـان أربـاح او خسـائر المشـروعك مستخدما النموذج لمعد لذلك .

بيان الدخل لمشروع ....

البيـــان	المبلغ بالجنيه
الإيراد الكلي	
مبيعات	
ايرادات اخرى للمشروع	
اجمالى الإيرادت	
التكاليف الكلية:	
تكاليف ثابتة	
الإيجار	
إهلاكات	
إجمالي تكاليف ثابتة	
تكاليف متغيرة	
مستلزمات إنتاج	
عمالة	
مياه وكهرباء	
صيانة	
أخري	
إجمالي تكاليف متغيرة	
إجمالي تكاليف كلية	
الربح= (اجمالى الايرادت – اجمالى التكاليف)	

٢- قائمة التدفق النقدي:



التدفق النقدي عبارة عن النقود الداخلة (المقبوضات النقدية) للمشروع والنقود الخارجة (المدفوعات النقدية)منه في فترة زمنية معينة وذلك من أجل توفير النقود (الأموال السائلة) التي تحتاجها الشركة لتشغيلها.

كذلك فإن التدفق النقدي يعتبر خريطة توضح كمية النقود المدفوعة للشركة والنقود التي تحتاجها الشركة للتشغيل. ويفضل عمل التدفق النقدي لمدة سنة علي الأقل للمشروع الجديد.

حقائق هامة !!!

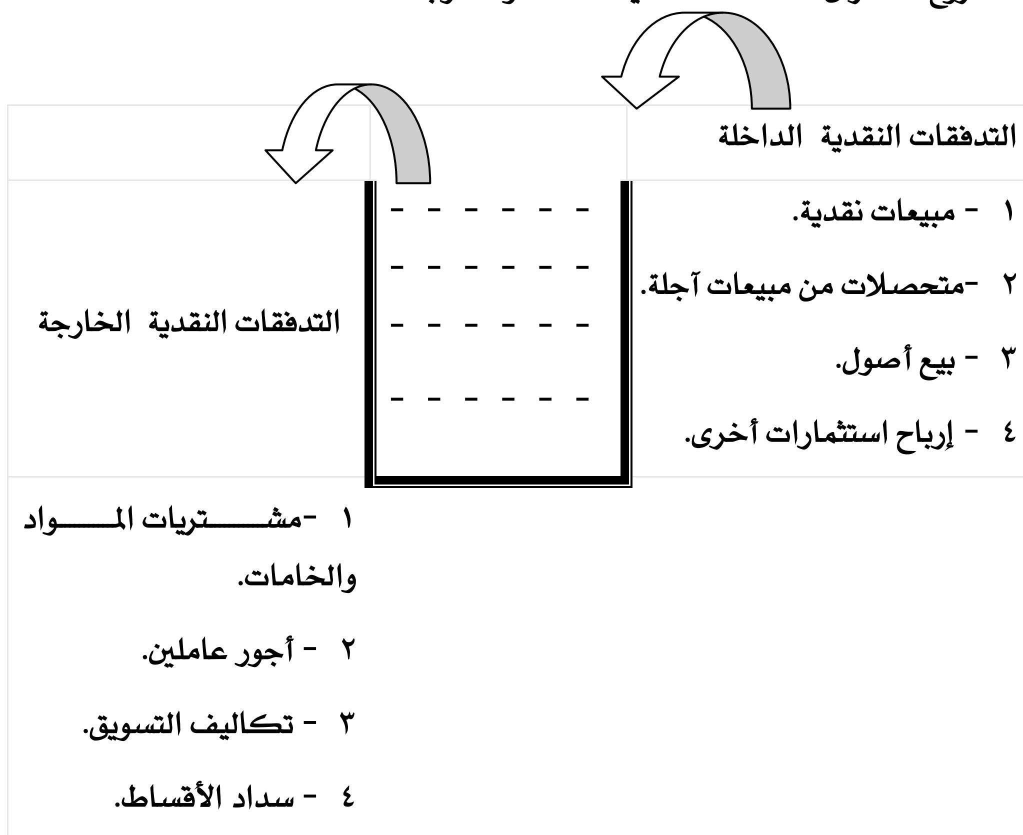
- **الشركات الصغيرة والنامية مستنزفة للنقود السائلة.**
- **يمكن أن يحقق المشروع أرباحا ولكن يجبر علي الإغلاق بسبب عدم وجود نقود سائلة.**
- **يمكن أن يستمر المشروع لفترة قصيرة إذا كان يحقق خسارة ولكنه لن يستمر إذا لم توجد نقود سائلة.**

تدريب (١) : فى صورة شكل توضيحى كيف يمكن اعتبار المشروع خزان مالي تصب فيه أموال تأتي من المبيعات النقدية ومتحصلات في المبيعات الآجلة ومن بيع أصول ثابتة ، أو من أي إيرادات أو استثمارات أخرى ، كما يخرج من المشروع أو الخزان المالي أموالا في صورة مشتريات للمواد ، ودفع أجور العاملين والمصروفات البيعية والإدارية والعمومية وسداد لأقساط القرض.

حل التدريب

وفيما يلي الشكل الذي يوضح ذلك :

المشروع كخزان للتدفقات النقدية الداخلة والخارجة



ويوضح الجدول التالى قائمة التدفقات النقدية لأحد المشروعات وسيلى شرحها:

البيــان	يناير	فبراير	مارس	.....	ديسمبر
مقبوضات خلال الشهر	٧٠٠	٧٠٠	٧٠٠		
مدفوعات خلال الشهر	٩٠٠	٤٠٠	٤٠٠		
الفائض او العجز	(٢٠٠)	٣٠٠	٣٠٠		
رصيد من الشهر السابق	- - -	(٢٠٠)	١٠٠		
صافى الفائض او العجز	(٢٠٠)❖	١٠٠	٤٠٠		

❖ الأرقام بين الأقواس سالبة

توضيح للقائمة السابقة

في شهر يناير كانت المقبوضات المتوقعة (من المبيعات وغيرها) ٧٠٠ جنيه، إلا أن المدفوعات المطلوبة لسداد قسط القرض والمشتريات كان متوقعا أن يكون ٩٠٠ جنيه، أي أن هناك عجز مقداره ٢٠٠ جنيه، وحيث أنه ليس هناك أي رصيد سابق بالعجز أو الفائض، فتبقي الـ٢٠٠ جنيه كصافي عجز يرحل إلى الشهر التالي وهو فبراير ويظهر فى الصف الرابع من العمود الثاني (فبراير).

وفى فبراير تفوقت المقبوضات المتوقعة وهى (٧٠٠) جنيه على المدفوعات المتوقعة وهى (٤٠٠ جنيه) وبالتالي يكون هناك فائض مقداره (٣٠٠ جنيه) يدفع منهم (٢٠٠ جنيه) لتغطية عجز الشهر السابق (يناير) وبالتالي يتحقق صافي فائض مقداره ١٠٠ جنيه في شهر فبراير . يرحل هذا الفائض إلى شهر مارس في العمود الثالث والصف الرابع.

ويتوقع في شهر مارس تفوق المقبوضات وهي (٧٠٠) جنيه على المدفوعات وهي (٤٠٠)جنيه، ويتحقق فائض مقداره (٣٠٠) جنيه ، ويضاف هذا الرقم على ما تم ترحيله من فائض مقداره (١٠٠) جنيه من الشهر السابق وعليه يكون صافي الفائض هو ٤٠٠ جنيه.

وتعتبر القائمة السابقة دالة على عجز في المشروع في شهر يناير ويتم تغطيته في شهر فبراير بل ويتحقق فائض في فبراير والشهور التالية مما يدل على مركز مالي جيد للمشروع الذي يستحق منحه قرضاً.

تدريب (٢): لإنشاء مشروع لتجهيز لحوم الطيور، قام صاحب المشروع بحساب المقبوضات النقدية خلال الست شهور الأولى من حياة المشروع، وحساب المدفوعات النقدية أيضا ، وتوافرت لديه المعلومات التالية:

علماً بأن رصيد شهر يناير من الشهر السابق = صفر

	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو
المقبوضات النقدية	١٢٠	١٥٠	٢٠٠	٢٠٠	٢٠٠	٢٠٠
المدفوعات النقدية	١٦٠	١٦٠	١٤٠	١٢٠	١٠٠	١٠٠

المطلوب:

١ - قم بإعداد قائمة التدفق النقدي

٢ - وضح متى يكون هناك عجز ومتى يكون هناك فائض

٣ - ما هو الوضع المالي لهذا المشروع .

تدريبات الوحدة السادسة

دراسة جدوي المشروعات الصغيرة

محتويات دراسة الجدوى للمشروع الزراعى الصغير:

❋ الغلاف الخارجى: (بيانات عامة)

- اسم المشروع أو الشركة
- العنوان
- رقم التليفون
- اسم مقدم المشروع (حلقة الاتصال)

❋ الفهرست: (محتويات الدراسة)

❋ الملخص العام للمشروع: (صفحتين على الأكثر)

باختصار ووضوح يتم ذكر الآتى:

- الهدف من المشروع وموقعه
- المنتج المقترح
- ملخص عن الشركاء
- التكلفة الاستثمارية الكلية للمشروع
- مقدار رأس المال الذى سيساهم به الشركاء ومصدره
- مقدار التمويل المطلوب وكيفية السداد والضمانات المقدمة من الشركاء

❋ إدارة المشروع:

- الشكل القانونى للمشروع
- بيانات كاملة عن الشركاء وخبرتهم العملية

- الدور الذى سيلعبه كل منهم فى المشروع
- ممتلكاتهم الشخصية (إن وجدت)
- العلاقة الحالية بالقطاع المصرفى (إن وجدت)

❋ الدراسة التسويقية للمشروع:

- بيانات كاملة عن المنتجات المقترحة (خدمى، وسيط، نهائى... الخ)
- سوق منتجات المشروع (محلى، تصدير)
- المستهلك لمنتجات المشروع (نهائى، جملة، سلع وسيطة لمصنع آخر، قطاع خاص/جهة حكومية... الخ)؛
- المنافسين/الوضع التنافسى لمنتجات المشروع (محلى، مستورد، قطاع خاص/جهة حكومية ... الخ)
- الموردين للخامات المستخدمة (محلى، مستورد، شروط الشراء– نقدى/آجل ...الخ)؛
- بيان تفصيلى للتكلفة الكلية لمنتجات المشروع (خامات، عمالة، كهرباء، مياه، نقل....الخ) وشروط كل بند منها
- الدعاية والإعلان (كيفية تسويق المنتج)
- سعر البيع وشروطه (نقدى، آجل، مدة التحصيل... الخ)

❋ الدراسة الفنية للمشروع:

- بيان عن موقع المشروع (مدن جديدة، قربه من موردي المادة الخام/المستهلك ... خلافه)
- الأرض والمبانى (المساحة، إيجار أم شراء، القيمة...) والتصاريح المطلوبة
- بيان بمعدات والآت المشروع (الموردين، أسعارها، الطاقة الإنتاجية، قطع الغيار، الصيانة، شروط توريدها -نقدى/آجل/بيع بالتقسيط ... خلافه)

- بيان بالعمالة (نوعيتها، تكلفتها ...)
- شرح وافٍ لدورة تشغيل نمطية

❃ الدراسة المالية/التمويلية للمشروع:

- بيان بالتكلفة الاستثمارية للمشروع
- مقدار رأس المال الذى سيساهم به الشركاء ومصدره (مكافأة معاش مبكر، ادخار ...خلافه)
- مقدار التمويل البنكى المطلوب (الغرض، القيمة، المدة، وسيلة السداد)
- الضمانات المقدمة من الشركاء (أرض، مبانى، آلات، ضمانات أو كفالات شخصية ....خلافه)
- تقدير المبيعات السنوية المتوقعة (ثلاث - خمس سنوات) الكمية المنتجة، سعر البيع المقترح، شروط البيع ... الخ؛
- قائمة التدفقات النقدية المتوقعة للمشروع (ثلاث -خمس سنوات)
- ما هى الوسائل المتاحة للمشروع وشركائه لمواجهة الصعوبات أو الاختناقات (تسويقية، فنية، تمويلية ...خلافه) التى قد تواجهه سواء خلال فترة الإنشاء أو التشغيل؟

تدريب (١) : وضح العناصر الرئيسية لدراسة الجدوى؟

حل التدريب

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

تدريب (٢) :

أمامك فى الجدول عدد من العبارات:

ضع علامة (√) أمام العبارة الصحية وعلامة (×) أمام العبارة التى تعتقد فى خطأها مع تصحيح الخطأ:

م	العبـــــارة	العلامة
١	تعد الجدوى المالية هي المحور لكل دراسات الجدوى الأخرى.	
٢	الجدوى الفنية تدور حول عناصر الإنتاج من الآلات، أفراد.	
٣	دراسات الجدوى التسويقية لا تهتم ببحوث السوق والترويج والأسعار.	
٤	الجدوى البيئية تقيم الأثر المالى للمشروع.	
٥	لا يهم أن يكون للمشروع جدوى على الاقتصاد القومى (اجتماعية).	

دراسة تطبيقية على الجدوى السوقية

□ تدريب (١) اكتب نبذة عن عناصر الجدوى التسويقية للمشروع:

....

....

....

....

....

....

....

....

□ تدريب (٢) تحليل المنافسين:

◙ اذكر المنافسين في منطقة المشروع ومن خارجها والمناطق الجغرافية التي يغطونها.

المنافسون	منتجاتهم	منطقة مشروع المنافسين	مناطق تسويق المنافسين

◙ اذكر أسعار ونوعية منتجات/ خدمات المنافسين وحجم السوق (المشاريع المشابهة لمشروعك) :

المنافسون	المنتجات	السعر (ضع إشارةX في المكان المناسب)			النوعية (ضع إشارةX في المكان المناسب)			حجم السوق
		مرتفع	وسط	منخفض	جيدة	وسط	غير مقبولة	
أ								
ب								
ج								
د								

◙ لخص نقاط القوة التي يتمتع بها المنافسون (كالرأسمال الكبير، الخبرة في السوق، عدد كبير من الزبائن، وسائل ترويج مجدية، غير ذلك....)

١ - ....
٢ - ....
٣ - ....
٤ - ....

◙ لخص نقاط الضعف عند المنافسين (كسعر مبيع عالي، عمل غير منظم، عدم مسك دفاتر، أساليب ترويج غير مجديه، غير ذلك .....)

١ - ....
٢ - ....
٣ - ....
٤ - ....

◙ عدد وسائل الترويج المعتمدة من قبل المنافسين:

○ الوسائل المباشرة مع المستهلكين.

○ طريقة العرض.

- التنزيلات.
- التسهيلات في الدفع.
- الإيصال المباشر للسلعة/ الخدمة إلى المستهلك.
- عن طريق الإعلان، مع تحديد.
- غيره ....

◙ حدد نسبة نمو المبيعات السنوية فى السوق للمنتج / الخدمة المقترحة في مشروعك:

☐ ٠- ١ ٪ ☐ ١ – ٢ ٪

☐ ٢ – ٣ ٪ ☐ ٣ – ٤ ٪

☐ تدريب (٣) تحليل المستهلكون وتقدير الطلب على المنتج:

١ـ المنتجات/ الخدمات التي يقدمها المنافسون:

◙ من هم مستهلكو المنتجات/ الخدمات التي يقدمها المنافسون وهل تلبي حاجتهم..؟

المنتج/ الخدمة	المستهلك		طبيعة عملهم	رأي المستهلك (هل تلبي حاجته) ضع إشارة X في المكان المناسب	
	الجنس	العمر		نعم	كلا

◙ قدرة المستهلكين الشرائية بالنسبة للمنتج/ الخدمة المعروضة:

- ❑ قويه.
- ❑ معتدلة.
- ❑ ضعيفة.

◙ **طريقة انتقاء المستهلكين للمنتج / الخدمة (يتطلعون إلى) :**

- ❑ النوعية.
- ❑ السعر.
- ❑ النوعية والسعر.

٢- المنتج/الخدمة المقترحة في مشروعك :

◙ **ما مميزات المنتج/الخدمة التي تقدمها في مشروعك (بالمقارنة مع المنتجات / الخدمات المتوفرة في السوق) والتي تعتمد بشكل كبير على قدرتك على المنافسة..؟**

....

....

....

....

◙ **هل الطلب على السلعة / الخدمة المقترحة في مشروعك :**

- ○ على مدار السنة.
- ○ موسمي.
- ○ في أوقات المناسبات فقط.
- ○ غير ذلك، حدد : ....

تدريبات عملية

على مقاييس الجدوى المالية للمشروع

مقاييس التحليل المالى غير المخصومة :

(١) فترة استرداد رأس المال المستثمر Payback Period

تدريب عملى (١) : قارن بين المشروعات الثلاثة التالية باستخدام مقياس فترة استرداد رأس المال.

البيان	المشروع الأول	المشروع الثانى	المشروع الثالث
التكاليف الاستثمارية (ألف جنيه)	٢٠٠	١٨٠	١٦٠
صافى الدخل (ألف جنيه)			
السنة الأولى	-	٤٠	٥٠
السنة الثانية	٤٠	٥٠	٥٠
السنة الثالثة	٤٠	٥٠	٦٠
السنة الرابعة	٤٠	٤٠	٦٠
السنة الخامسة	٤٠	٤٠	٤٠
السنة السادسة	٤٠	٤٠	-
فترة استرداد رأس المال			

حل التدريب

التكاليف الاستثمارية الأولية

فترة استرداد رأس المال للمشروع الأول = ـــ

صافى الإيراد السنوى الثابت

البيان	المشروع الأول	المشروع الثانى	المشروع الثالث
التكاليف الاستثمارية (ألف جنيه)	٢٠٠	١٨٠	١٦٠
صافى الدخل (ألف جنيه)			
السنة الأولى	-	٤٠	٥٠
السنة الثانية	٤٠	٥٠	٥٠
السنة الثالثة	٤٠	٥٠	٦٠
السنة الرابعة	٤٠	٤٠	٦٠
السنة الخامسة	٤٠	٤٠	٤٠
السنة السادسة	٤٠	٤٠	-
فترة استرداد رأس المال	٥		٣

٢٠٠

١ - فترة استرداد رأس المال للمشروع الأول = ـــــــ = ٥ سنوات

٤٠

٢ - فترة الاسترداد للمشروع الثانى تتحقق عندما

التكاليف الاستثمارية الأولية - صافى الإيراد السنوى التراكمى = صفر

١٨٠ - (٤٠ +٥٠ + ٥٠ +٤٠) = صفر

إذاً فترة استرداد رأس المال للمشروع الثانى ٤ سنوات.

وفى مثالنا نلاحظ أن المشروع الثالث هو الأفضل حيث قام بسداد رأس ماله المستثمر خلال ٣ سنوات (٥٠ + ٥٠ + ٦٠ = ١٦٠) وهى نفسها قيمة التكاليف الاستثمارية، ويليه المشروع الثانى حيث قام بسداد رأس ماله المستثمر فى (٤سنة) (٤٠ + ٥٠ + ٥٠ + ٤٠ = ١٨٠) وهى نفسها قيمة التكاليف الاستثمارية.

تدريب عملى (٢):

قارن بين المشروعات الثلاثة التالية باستخدام مقياس فترة استرداد رأس المال.

م	البيـــــان	المشروع الأول	المشروع الثانى	المشروع الثالث
١	التكاليف الرأسمالية (ألف جنيه)	١٠٠	١٠٠	١٠٠
٢	صافى الدخل (ألف جنيه)			
	السنة الأولى	-	٢٠	١٥
	السنة الثانية	٣٠	٣٠	٤٠
	السنة الثالثة:	٣٥	٣٠	٤٥
	السنة الرابعة	٣٥	٢٠	٣٠
	السنة الخامسة	٤٥	٤٠	-
٣	إجمالى صافى الدخل (ألف جنيه)			
٤	فترة استرداد رأس المال (سنة)			

العائد على الجنيه من التكاليف الاستثمارية :

تدريب (١) : من البيانات الواردة بالجدول التالى وباستخدام معيار العائد على الجنيه من التكاليف الاستثمارية بين أى من المشاريع ذو العائد الأكبر على الجنية.

تقدير المقاييس التقليدية غير المخصومة

م	البيـــــان	المشروع الأول	المشروع الثانى	المشروع الثالث
١	إجمالى التكاليف الرأسمالية (ألف جنيه)	١٠٠	١٠٠	١٠٠
٢	صافى الدخل (ألف جنيه)			
	السنة الأولى	-	٢٠	١٥
	السنة الثانية	٣٠	٣٠	٤٠
	السنة الثالثة:	٣٥	٣٠	٤٥
	السنة الرابعة	٣٥	٢٠	٣٠
	السنة الخامسة	٤٥	٤٠	-
٣	إجمالى صافى الدخل (ألف جنيه)			
٤	العائد على الجنيه المستثمر من التكاليف الاستثمارية			

حل التدريب

- إجمالى صافى الدخل للمشروع = صافى دخل المشروع فى السنوات المختلفة

إجمالى صافى الدخل للمشروع أ = ٣٠ + ٣٥ + ٣٥ + ٤٥ = ١٤٥

إجمالى صافى الدخل للمشروع ب = ٢٠ + ٣٠ + ٣٠ + ٢٠+ ٤٠ = ١٤٠

إجمالى صافى الدخل للمشروع ج = ١٥ + ٤٠ + ٤٥ + ٣٠ = ١٣٠

- العائد على الجنيه من التكاليف الاستثمارية للمشروع

= إجمالى صافى الدخل للمشروع ÷ إجمالى التكاليف الرأسمالية

صافى العائد على الجنيه من التكاليف الاستثمارية للمشروع أ = ١٤٥ ÷ ١٠٠ = ١.٤٥

صافى العائد على الجنيه من التكاليف الاستثمارية للمشروع ب = ١.٤

صافى العائد على الجنيه من التكاليف الاستثمارية للمشروع ج = ١.٣

م	البيـــــان	المشروع الأول	المشروع الثانى	المشروع الثالث
١	إجمالى التكاليف الاستثمارية (ألف جنيه)	١٠٠	١٠٠	١٠٠
٢	إجمالى صافى الدخل (ألف جنيه)	١٤٥	١٤٠	١٣٠
٣	العائد على الجنيه المستثمر من التكاليف الاستثمارية	١.٤٥	١.٤	١.٣٠

واضح من الجدول السابق وبعد حساب إجمالى صافى الدخل و صافى العائد على الجنيه من التكاليف الاستثمارية أن المشروع الأول يحتل الترتيب الأول حيث بلغ العائد على الجنيه من التكاليف الاستثمارية ١.٤٥ ، بينما احتل المشروع الثانى الترتيب الثانى بقيمة ١.٤٠ ، بينما احتل المشروع الثالث الترتيب الأخير بنسبة ١.٣. ويحدث هذا فى الوقت الذى يمتاز فيه المشروعات الثانى والثالث عن المشروع الأول بأنهما يحققان إيراداً أسبق وأسرع من المشروع الأول.

تدريب (٢) : إذا كان هناك ثلاث مشاريع أ ، ب ، ج يتطلب كل منهم مبلغ ٧٠٠٠ جنيه كتكاليف الاستثمارية وبلغ صافي العائد للمشاريع ١٠٠٠٠، ٩٥٠٠، ٩٠٠٠ جنيه علي الترتيب.

المطلوب: ترتيب المشاريع وفقا لمعيار عائد الجنيه الواحد من التكاليف الاستثمارية

حل التدريب

- العائد على الجنيه من التكاليف الاستثمارية للمشروع

= إجمالى صافى الدخل للمشروع ÷ إجمالى التكاليف الرأسمالية

	المشروع (أ)	**المشروع (ب)**	**المشروع (ج)**
التكاليف الاستثمارية	٧٠٠٠	٧٠٠٠	٧٠٠٠
صافي العائد	١٠٠٠٠	٩٥٠٠	٩٠٠٠
العائد على الجنيه المستثمر من التكاليف الاستثمارية	١.٤٣	١.٣٦	١.٢٩

وعند مقارنة العائد على الجنيه المستثمر من التكاليف نجد أن المشروع (أ) يمتاز علي المشروعين (ب، ج) وفقا لهذا المقياس.

تدريبات عملية على

مقاييس التحليل المالى المخصومة

١- القيمة الحالية الصافية للمشروع Net Present Value

تدريب عملى (١) : الجدول التالى يوضح إجمالى التكاليف وإجمالى المنافع (الإيرادات) لمشروع زراعى والمطلوب حساب القيمة الحالية الصافية للمشروع خلال الفترة المبينة؟

إجمالى التكاليف وإجمالى المنافع (الإيرادات) لمشروع زراعى صغير

السنة	عامل الخصم علي سعر خصم ١٢٪	إجمالي التكاليف	إجمالي المنافع (الإيرادات)
١	٠.٨٩٣	٥٠٠٠	-
٢	٠.٧٩٧	٢٣٠٠	٢٠٠٠
٣	٠.٧١٢	٦٠٠	٢٥٠٠
٤	٠.٦٣٦	٦٠٠	٢٥٠٠
٥	٠.٥٦٧	٦٠٠	٢٥٠٠
٦	٠.٥٠٧	١٦٠٠	٢٥٠٠
٧	٠.٤٥٢	١١٠٠	٢٥٠٠
٨	٠.٤٠٤	٦٠٠٠	٢٥٠٠
٩	٠.٣٦١	٦٠٠٠	٢٥٠٠
١٠	٠.٣٢٢	٦٠٠٠	٣٠٠٠
إجمالي			

حل التدريب

يمكن تقدير هذا المقياس أيضاً بطرح إجمالي التكاليف من إجمالي المنافع (الإيرادات) في كل سنة من سنوات المشروع للحصول علي المنافع الصافية Net Benefit أو التدفق النقدي الصافي Net cash flow. يتم بعد ذلك خصم التدفق النقدي للحصول علي إجمالي المنافع الصافية الحالية أو المنافع الصافية الإضافية.

حساب القيمة الحاضرة الصافية للمشروع

السنة (١)	إجمالي التكاليف (٢)	إجمالي المنافع (الإيرادات) (٣)	التدفق النقدي (٤)=(٣–٢)	عامل الخصم علي سعر خصم ١٢٪ (٥)	القيمة الحالية الصافية ٤x٥
١	٥٠٠٠	-	٥٠٠٠-	٠.٨٩٣	(٤٤٦٥-)
٢	٢٣٠٠	٢٠٠٠	٣٠٠-	٠.٧٩٧	(٢٣٩.١-)
٣	٦٠٠	٢٥٠٠	١٩٠٠	٠.٧١٢	١٣٥٢.٧
٤	٦٠٠	٢٥٠٠	١٩٠	٠.٦٣٦	١٢٠٨.٤
٥	٦٠٠	٢٥٠٠	١٩٠٠	٠.٥٦٧	١٠٧٧.٤
٦	١٦٠٠	٢٥٠٠	٩٠٠	٠.٥٠٧	٤٥٦.٣
٧	١١٠٠	٢٥٠٠	١٤٠٠	٠.٤٥٢	٦٣٢.٨
٨	٦٠٠٠	٢٥٠٠	١٩٠٠	٠.٤٠٤	٧٦٧.٦
٩	٦٠٠٠	٢٥٠٠	١٩٠٠	٠.٣٦١	٦٨٥.٩
١٠	٦٠٠٠	٣٠٠٠	٢٤٠٠	٠.٣٢٢	٧٧٢.٨
إجمالي					٢٢٤٩.٧

وعند تقدير القيمة الحالية الصافية فإن الحصول علي قيمة موجبة تعني أن المشروع مربح عند سعر الخصم المذكور، وكلما كبرت هذه القيمة كلما زادت أربحية المشروع.

٣- معيار نسبة المنافع (الإيرادات) للتكاليف Benefit-Cost Ratio

تدريب عملى (١) : الجدول التالى يوضح إجمالى التكاليف وإجمالى المنافع لمشروع زراعى والمطلوب حساب القيمة الحالية الصافية للمشروع خلال الفترة المبينة والمطلوب حساب نسبة المنافع الحاضرة إلى التكاليف الحاضرة؟

إجمالى التكاليف وإجمالى المنافع (الإيرادات) لمشروع زراعى صغير

السنة	عامل الخصم علي سعر خصم ١٢٪	إجمالي التكاليف	إجمالي المنافع (الإيرادات)
١	٠.٨٩٣	٥٠٠٠	-
٢	٠.٧٩٧	٢٣٠٠	٢٠٠٠
٣	٠.٧١٢	٦٠٠	٢٥٠٠
٤	٠.٦٣٦	٦٠٠	٢٥٠٠
٥	٠.٥٦٧	٦٠٠	٢٥٠٠
٦	٠.٥٠٧	١٦٠٠	٢٥٠٠
٧	٠.٤٥٢	١١٠٠	٢٥٠٠
٨	٠.٤٠٤	٦٠٠٠	٢٥٠٠
٩	٠.٣٦١	٦٠٠٠	٢٥٠٠
١٠	٠.٣٢٢	٦٠٠٠	٣٠٠٠
إجمالي			

حـل التدريـب

ولحساب المقياس تتبع الخطوات التالية:

(أ) يحسب إجمالى تكاليف المشروع السنوية.

(ب) يحسب إجمالى منافع (الإيرادات) المشروع السنوية.

(ج) يحدد سعر الخصم الذى سوف يستخدم فى تقدير القيمة الحاضرة.

(د) يتم تقدير القيمة الحاضرة للتكاليف كل سنة على سعر الخصم المحدد ثم نجمع هذه القيم لإيجاد القيمة الحاضرة لإجمالى المنافع.

(هـ) وبالمثل يتم تقدير القيمة الحاضرة لمنافع (الإيرادات) كل سنة عند سعر الخصم المحدد ثم نجمع هذه القيم لإيجاد القيمة الحاضرة لإجمالى المنافع (الإيرادات).

(و) لإيجاد نسبة المنافع (الإيرادات) الحاضرة للتكاليف الحاضرة يتم قسمة القيمة الحاضرة لإجمالى المنافع على القيمة الحاضرة لإجمالى التكاليف.

وحتى يكون المشروع مجدياً ومربحاً فيجب أن تزيد نسبة المنافع (الإيرادات) الحاضرة إلى التكاليف الحاضرة عند سعر الخصم المحدد عن الواحد الصحيح (<١) حيث تزيد ربحية المشروع كلما ابتعدت هذه النسبة عن الواحد الصحيح بالزيادة.

طريقة حساب نسبة المنافع (الإيرادات) الحاضرة للتكاليف الحاضرة

السنة (١)	إجمالى التكاليف (٢)	عامل الخصم ١٢٪ (٣)	القيمة الحاضرة للتكاليف ٤=(٣X٢)	إجمالى المنافع (الإيرادات) (٥)	القيمة الحاضرة للمنافع ٦=(٥X٣)
١	٥٠٠٠	٠.٨٩٣	٤٤٦٥	-	-
٢	٢٣٠٠	٠.٧٩٧	١٨٣٣.١	٢٠٠٠	١٥٩٤
٣	٦٠٠	٠.٧١٢	٤٢٧.٣	٢٥٠٠	١٧٨٠
٤	٦٠٠	٠.٦٣٦	٣٨١.٦	٢٥٠٠	١٥٩٠
٥	٦٠	٠.٥٦٧	٣٤٠.٢	٢٥٠٠	١٤١٧.٥
٦	١٦٠٠	٠.٥٠٧	٨١١.٢	٢٥٠٠	١٢٦٧.٥
٧	١١٠٠	٠.٤٥٢	٤٩٧.٢	٢٥٠٠	١١٣٠
٨	٦٠٠	٠.٤٠٤	٢٤٢.٤	٢٥٠٠	١٠١٠
٩	٦٠٠	٠.٣٦١	٢١٦.٦	٢٥٠٠	٩٠٢.٥
١٠	٦٠٠	٠.٣٢٢	١٣٩.٢	٣٠٠٠	٩٦٦.٠
إجمالى			٩٤٠٧.٨		١١٦٥٧.٥

∴ نسبة المنافع الحاضرة إلى التكاليف الحاضرة =

$$\frac{\text{إجمالى القيمة الحاضرة للمنافع (الإيرادات) السنوية}}{\text{إجمالى القيمة الحاضرة للتكاليف السنوية}} \times ١٠٠$$

$$= \frac{١١٦٥٧.٥}{٩٠٤٧.٨} \times ١٠٠ = ١٢٣.٩\%$$

هذا ، وكلما زادت هذه النسبة كلما دل على زيادة أربحية المشروع. ولذلك فيستخدم هذا المقياس للمقارنة بين المشروعات لمعرفة أيها أكثر أربحية. فالمشروع الذى تزيد فيه نسبة المنافع الحاضرة إلى التكاليف الحاضرة هو الأكثر أربحية.

تدريب عملى (٢): عند تحليل احدى المشروعات الزراعية حصلنا على البيانات التالية:

السنة	رأس المال المستثمر	إجمالى التكاليف	إجمالى المنافع	عامل الخصم عند سعر ١٢٪
١	٧٠٠٠	٧٦٠٠	٢٥٠٠	٠.٨٣٩
٢	-	٦٠٠	٢٥٠٠	٠.٧٩٧
٣	-	٦٠٠	٢٥٠٠	٠.٧١٢
٤	-	٦٠٠	٢٥٠٠	٠.٦٣٦
٥	-	٦٠٠	٢٥٠٠	٠.٥٦٧

المطلوب: إيجاد نسبة المنافع الحاضرة إلى التكاليف الحاضرة للمشروع . وهل المشروع مربح أم لا ولماذا؟

حـل التدريـب

السـنة	القيمة الحاضرة للتكاليف	القيمة الحاضرة للمنافع
١	٦٧٨٧	٢٢٣٣
٢	٤٧٨	١٩٩٣
٣	٤٢٧	١٧٨٠
٤	٣٨٢	١٥٩٠
٥	٣٤٠	١٤١٨
المجموع	٨٤١٤	٩٠١٤

$$\frac{\text{القيمة الحاضرة لإجمالى المنافع}}{\text{القيمة الحاضرة لإجمالى التكاليف}} = \frac{٩٠١٤}{٨٤١٤} = ١.٠٧$$

المشروع مربح لأن هذه النسبة تزيد عن الواحد الصحيح.

٤- معدل العائد الداخل أو الذاتي Internal Rate of Return

تدريب عملى (١) : المثال التالي يوضح بيانات مشروع افتراضي مدة تشغيلية الزمنية خمس سنوات وفترة إنشائه سنه واحدة وتبلغ تكاليفه الاستثمارية ٢٠٠٠ ألف جنيه، كما تبلغ إيراداته حوالي ١٠٠٠ ألف جنيه سنوياً ، كما تبلغ تكاليف التشغيل حوالي ٤٠٠ ألف جنيه سنوياً . والمطلوب تقدير معدل العائد الداخلي للمشروع علما بان سعر الفائدة فى البنوك ١٢ ٪.

السنة	التكاليف			الإيرادات	صافي التدفقات	سعر خصم ١٥٪	سعر خصم ٢٠٪
	الاستثمارية	التشغيلية	الإجمالي				
١	٢٠٠٠	-	٢٠٠٠	-	(٢٠٠٠)	٠.٨٧٠	٠.٨٧٠
٢	-	٤٠٠	٤٠٠	١٠٠٠	٦٠٠	٠.٧٥٦	٠.٧٥٦
٣	-	٤٠٠	٤٠٠	١٠٠٠	٦٠٠	٠.٦٥٨	٠.٦٥٨
٤	-	٤٠٠	٤٠٠	١٠٠٠	٦٠٠	٠.٥٧٢	٠.٥٧٢
٥	-	٤٠٠	٤٠٠	١٠٠٠	٦٠٠	٠.٤٩٧	٠.٤٩٧
٦	-	٤٠٠	٤٠٠	١٠٠٠	٦٠٠	٠.٤٣٢	٠.٤٣٢

تشير القيمة داخل الأقواس علي أنها قيمة سالبه .

حـل التدريـب

ويمكن حساب معدل العائد الداخلى من المعادلة التالية:

معدل العائد المالى الداخلى = سعر الخصم الأصغر + الفرق بين سعرى الخصم ×

القيمة الحاضرة للتدفق النقدى عند سعر الخصم الأصغر

____

المجموع المطلق للقيمتين الحاضرتين للتدفق النقدى عند سعر الخصم

$$\text{معدل العائد الداخلي IRR} = خ_1 + ف \left(\frac{ق_1}{|ق_1 + ق_2|} \right)$$

حيث أن:

سعر الخصم الأصغر = $خ_١$

سعر الخصم الأكبر = $خ_٢$

الفرق بين سعر الخصم $خ_٢$ – $خ_١$ = ف

القيمة الحالية للتدفق النقدي الصافي عند سعر الخصم الأصغر $خ_١$ = $ق_١$

القيمة الحالية للتدفق النقدي الصافي عند سعر الخصم الأكبر $خ_٢$ = $ق_٢$

المجموع المطلق للقيمتين الحاضرتين للتدفق عند سعري الخصم = | $ق_١$ + $ق_٢$ | = ج

حساب معدل العائد الداخلى أو الذاتي للمشروع

السنة (١)	إجمالي التكاليف (٢)	إجمالي الإيرادات (٣)	صافي التدفقات ٤=(٣-٢)	عامل الخصم ١٥٪ (٥)	صافي التدفقات الحالية (ق١) ٦=(٤X٥)	عامل الخصم ٢٠٪ (٧)	صافي التدفقات الحالية (ق٢) ٨=(٧X٥)
١	٢٠٠٠	-	(٢٠٠٠ -)	٠.٨٧٠	(١٧٤٠)	٠.٨٣٣	(١٦٦٦-)
٢	٤٠٠	١٠٠٠	٦٠٠	٠.٧٥٦	٤٥٤	٠.٦٩٤	٤١٦
٣	٤٠٠	١٠٠٠	٦٠٠	٠.٦٥٨	٣٩٥	٠.٥٧٩	٣٤٧
٤	٤٠٠	١٠٠٠	٦٠٠	٠.٥٧٢	٣٤٣	٠.٤٨٢	٢٨٩
٥	٤٠٠	١٠٠٠	٦٠٠	٠.٤٩٧	٢٩٨	٠.٤٠٢	٢٤١
٦	٤٠٠	١٠٠٠	٦٠٠	٠.٤٣٢	٢٥٩	٠.٣٣٥	٢٠١
					٩		(١٧٢ -)

من بيانات الجدول يتضح ما يلي:

خ١ = ١٥٪   خ٢ = ٢٠٪

ق١ = ٩   ق٢ = - ١٧٢

ج = | ق١ + ق٢ | = ٩ + ١٧٢ = ١٨١

ف = خ٢ – خ١ = ٢٠ – ١٥ = ٥٪

معدل العائد الداخلي IRR = خ١ + ف (ق١ / | ق١ + ق٢ |)

= ١٥ + ٥ (٩ / ١٨١) = ١٥.٣٪

أي أن متوسط قوة ربحية المشروع = ١٥.٣ ٪ تقريباً.

وبما أن معدل العائد اكبر من سعر الفائدة فى البنوك ١٢ ٪ فيقبل المشروع

- معدل العائد الداخلى > من سعر الفائدة فان المشروع مقبول تجاريا
- معدل العائد الداخلى < من سعر الفائدة فان المشروع غير مقبول

تدريبات عامة

تدريب:

الجدول التالي يوضح إجمالي التكاليف وإجمالي المنافع لمشروع زراعي معين :

السنة	إجمالي التكاليف (ألف جنيه)	إجمالي المنافع (ألف جنيه)	عامل الخصم ١٠٪	عامل الخصم ١٥ ٪
١	٢٠٠٠	١٠٠٠	٠.٩٠٩	٠.٨٦٩
٢	٤٠٠	١٠٠٠	٠.٨٢٦	٠.٧٥٦
٣	٤٠٠	١٠٠٠	٠.٧٥١	٠.٦٥٧
٤	٤٠٠	١٠٠٠	٠.٦٨٣	٠.٥٧٢
٥	٤٠٠	١٠٠٠	٠.٦٢١	٠.٤٩٧

المطلوب: باستخدام سعر خصم ١٠٪ قدر:

١- القيمة الحالية الصافية للمشروع .

٢- نسبة المنافع الحالية إلي التكاليف الحالية للمشروع.

٣- تقدير معدل العائد الداخلى للمشروع ومقارنته بسعر الفائدة إذا علمت أن قيمة الفائدة في البنوك تبلغ ١٢٪.

تدريبات الوحدة الثامنة

الكفاءة الإدارية للمشروعات الصغيرة

تدريب عملى (١) : عرف الكفاءة الادارية مع ذكر العوامل المؤثرة عليها .

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

.

تدريب عملى (٢) : فى صورة شكل توضيحى كيف يمكن التعبير عن العلاقة الطردية بين الفاعلية الادارية والكفاءة .

الكفاءة التسويقية

تعرف بأنها القيام بالوظائف التسويقية على الوجه الأكمل وبأقل التكاليف التسويقية وفي الوقت المناسب، وارتفاع الكفاءة التسويقية يؤدي إلى خفض التكاليف التسويقية ورفع سعر المنتج وخفض سعر المستهلك، والعكس في حالة ارتفاعها هذا وتعكس الكفاءة التسويقية كلا من :

أالكفاءة التكنولوجية :

وهى استخدام أفضل الوسائل العلمية والتطبيقية لأداء الوظائف التسويقية مثل وسائل النقل، والتخزين، والتبريد ، .... والتدريج.

ب -الكفاءة الاقتصادية:

فهى تعني سلوك المنتج والمستهلك وكيفية وصول السلع والمنتجات في الشكل والزمان والمكان والسعر المناسب للمستهلك، والأسواق التي تتعامل فيها السلعة.

	جملة التكاليف التسويقية	
إذا الكفاءة التسويقية = ١٠٠ —	――――――――	١٠٠ ×
	جملة التكاليف التسويقية و الإنتاجية للسلعة	

تدريب عملى (٣): إذا كانت جملة التكاليف التسويقية للطن من سلعة ما هو ٤٠ جنيها وجملة التكاليف الإنتاجية للطن ٨٠ جنيها احسب الكفاءة التسويقية؟

حل التدريب

الكفاءة التسويقية = ١٠٠ — ٤٠ / (٤٠ + ٨٠) × ١٠٠

=١٠٠ - (١٢٠/٤٠) X ١٠٠

= ١٠٠ — ٣٣.٣ = ٦٧ ٪

هذا وتتأثر الكفاءة التسويقية للسلعة أو المنتج بثلاثة عوامل أولهما طبيعة السلعة ومسلكها التسويقي.

وثاني العوامل سلوك العاملين في مجال التسويق ورفع كفاءتهم الإدارية، وثالث تلك العوامل دراسة الوظائف التسويقية والخدمات ودقة الأداء والوقت المناسب لكل مرحلة.


نماذج امتحانية

نموذج امتحان



السؤال الأول :

أ. عرف كلا من المصطلحات الآتية :

المشروع الزراعي الصغير – دراسة الجدوى المبدئية – فترة استرداد رأس المال المستثمر – الكفاءة الإنتاجية .

ب. اكتب المصطلح الاقتصادي :

– هي القيم النقدية للموارد المستخدمة بواسطة المشروع خلال فترة زمنية معينة من اجل الحصول علي الإيرادات .

– قائمة تمكنك من التعرف علي قيمة أصول المشروع وقيمة الالتزامات .

السؤال الثاني :

أ أكمل العبارات الآتية :

يمكن تصنيف وحدات المنشآت الصغيرة في ثلاث فئات .... ، .... ، ....

دراسات جدوى المشروعات الثروة الحيوانية .... ، .... ، .... ، ....

خطوات استصدار السجل التجاري ...... ، .... ، .... ، ....

لتوثيق العقود في الشهر العقاري .... ، .... ، ....

ب. ان أول خطوة في إنشاء المناحل هي اختيار منطقة المنحل فما هي مواصفات المنطقة المثالية للمنحل .

السؤال الثالث:

أ. **تواجه المشروعات الصغيرة عدد من الصعوبات والمشكلات تناول ذلك باختصار .**

ب. **اكتب المصطلح الاقتصادي :**

- هي خطة عامة تحدد القرارات والإجراءات الواجب إتباعها للوصول إلي الهدف المحدد .
- تكلفة إقامة مشروع وتشمل علي تكلفة ثابتة وصافي رأس المال العامل الفترة الزمنية التي يسترجع خلالها المشروع تكاليف الاستثمارية .

السؤال الرابع :

أ. **ما الفرق بين كل مما يأتي :**

(**الائتمان التجاري – السندات**)

(**الكفاءة العملية – الكفاءة السعرية**) .

ب. **ما هي المؤسسات المقترضة للمشروعات الزراعية الصغيرة :**

السؤال الخامس :

أ. **أكمل العبارات الآتية .**

....

إنتاجية رأس المال = ____________________

....

الأصول = ...+ ....

ب. **ما الفرق بين كل مما يأتي :**

(**التكاليف الاستثمارية التقديرية – التكاليف التشغيلية النقدية**)

(**القرض السلفي – القرض الحكومي**) .


المراجـــع

المراجـــع

١. جلال الملاح (دكتور)، تخطيط وتقييم المشروعات الزراعية، دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية، ١٩٩١.

٢. حسين عبد المطلب الأسرج ، مستقبل المشروعات الصغيرة فى مصر، مطابع مؤسسة الأهرام، القاهرة، أكتوبر ٢٠٠٦.

٣. خليل محمد خليل (دكتور)، دراسات الجدوى الاقتصادية، مشروع الطرق المؤدية الى التعليم العالى، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة ، جامعة القاهرة،٢٠٠٨ .

٤. سيد كاسب (دكتور)، جمال كمال الدين (دكتور)، المشروعات الصغيرة الفرص والتحديات ، مشروع الطرق المؤدية الى التعليم العالى، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة ، جامعة القاهرة،٢٠٠٧.

٥. صلاح سعيد عبد الغنى إبراهيم، العائد الاقتصادى لتدوير المخلفات الزراعية، دراسة تطبيقية على محافظة الفيوم، رسالة ماجستير، قسم الاقتصاد الزراعي

٦. عبد الله ثنيان الثنيان (دكتور)، كمال سلطان محمد سالم (دكتور)، تقييم المشروعات الزراعية(نظريات – أسس – تطبيقات)، تهامة للنشر، المملكة العربية السعودية، ١٩٨٨.

٧. عبد المجيد أبو المجد على (دكتور)، مذكرات فى تحليل المشروعات الزراعية والتعاونية، المعهد العالى للتعاون والإرشاد الزراعى بأسيوط، أسيوط، ٢٠٠٥.

٨. عماد شبلاق (دكتور)، المنشآت الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض بين الضمور والاستمرار، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة واقع ومشكلات المنشآت

الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها ، الرياض ٢٨ – ٢٩ ديسمبر ٢٠٠٢ ، ص ٢.

٩. كلية الزراعة جامعة الفيوم، ٢٠٠٦.

محتويات الجزء النظرى

محتويات الجزء العملى